



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



**O PERFIL DO GESTOR DESPORTIVO: Um estudo nos Centros de Esporte
e Lazer da Prefeitura Municipal de Manaus**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do grau de Mestre na especialidade da Gestão do Desporto

Orientador:

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Júri:

Presidente

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais

Professor Doutor António José Serôdio Fernandes

Professor Doutor Vítor Manuel dos Santos Silva Ferreira

Lílian Valente

2011

AGRADECIMENTOS

Agradecer a Deus por me conceder a oportunidade de vir ao mundo, dar-me todas as glórias em minha vida e realizar meus sonhos dentre outros este.

A minha genitora querida Maria Rosa Rodrigues Valente, que com muita sabedoria me ensinou os caminhos com muita dignidade e humildade.

As minhas queridas filhas Mary Ellen e Gabriela, meu genro e meus irmãos que desde o início me incentivaram e souberam entender me dando apoio para superar os obstáculos.

Aos amigos do Brasil que mesmo de longe me passavam muita energia positiva e torceram pela minha ascensão.

Aos colegas da FMH e amigos de Portugal que também me acolheram com muito carinho e afeto quando precisei. Em especial à amiga Dulce que nos momentos difíceis na FMH soube me entender e me incentivar a não desistir.

A SEMED, a FVO e a Uniniltonlins pelo incentivo financeiro para que pudesse melhorar meus conhecimentos e me qualificar.

A SEMDEJ pelo apoio na construção da pesquisa.

Ao Professor Cardoso, que muito contribuiu nos resultados estatísticos.

Aos professores da FMH, que sempre foram muito atenciosos e competentes.

Ao meu professor, orientador e amigo que fiz em Portugal Professor Doutor Carlos Colaço, que me incentivou e sempre esteve à disposição quando precisei.

Agradecimento especial ao grande amigo e coorientador Professor Doutor Sidney Netto, que não mediu esforços em orientar, incentivar e construir este sonho.

“Não tenho um caminho novo. O que tenho é um novo jeito de caminhar”.

(Thiago de Mello)

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	ii
ÍNDICE GERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vi
ÍNDICE DE SIGLAS	vii
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUÇÃO	10
APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	11
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DO ESTUDO	13
ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	14
I REVISÃO DE LITERATURA	15
1. O DESPORTO	15
1.1. O Desporto e sua Evolução	16
1.2. O Desporto no Brasil	18
1.2.1. Aspectos Legais do Desporto no Brasil	19
1.2.1.1 Constituição Federal	19
1.2.1.2 A Lei Pele	20
1.2.1.2.1 O Desporto Educacional	21
1.2.1.2.2 O Desporto de Participação	22
1.2.1.2.3 O Desporto de Rendimento	23
1.3 O Desporto no Amazonas	24
1.4 Manaus e o Desporto	26
1.4.1 Lei Orgânica do Município de Manaus	28
1.4.2 Secretaria Municipal de Desporto e Lazer	31
1.4.3 Centros de Esportes e Lazer da Prefeitura Municipal de Manaus	32
2. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO	33
2.1 Evolução Histórica da Gestão	34
2.1.1. Influência dos Filósofos	35
2.1.2. Influência da Igreja Católica	36
2.1.3. Influência da Organização Militar	36
2.1.4. Influência da Revolução Industrial	36
2.1.5. Influência dos Economistas Liberais	37
2.1.6. Influência dos Pioneiros Empreendedores	37

2.2. Conceito de Gestão	39
2.3. Gestão do Desporto	39
2.4. O Papel do Gestor Desportivo	41
2.5. Termos Utilizados na Organização e Gestão do Desporto	44
3. INSTALAÇÕES DESPORTIVAS	45
3.1. Conceito de Instalações Desportivas	45
3.2. Tipos de Instalações Desportivas	47
3.3. A Gestão das Instalações Desportivas	48
4. AS TEORIAS DA GESTÃO E SUA RELAÇÃO COM O DESPORTO	49
4.1. Teoria da Gestão Científica	51
4.2. Teoria Burocrática da Gestão	52
4.3. Teoria Clássica da Gestão	53
4.4. Teoria das Relações Humanas	55
4.5. Teoria Comportamental	56
4.6. Teoria dos Sistemas	57
4.7. Teoria Neoclássica da Gestão	58
4.8. Teoria do Desenvolvimento Organizacional	60
4.9. Teoria Estruturalista	61
4.10. Teoria Configuracional	62
4.11. Teoria Contingencial	63
II METODOLOGIA	64
1. Objetivos	64
2. População	64
3. Amostra	65
4. Questionário	65
III APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
Conclusões	87
Recomendações	88
IV REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS	96
ANEXO A: Carta ao Secretário da SEMDEJ	97
ANEXO B: Carta de aceite do Secretário da SEMDEJ	98
ANEXO C: Questionário	99
ANEXO D: Organograma da SEMDEJ	100
ANEXO E: Quadro de funcionários dos CEL'S	101
ANEXO F: Quadro de estatística dos CELS's	102

ANEXO G: Documento de criação da SEMDEJ	104
ANEXO H: Regimento Interno da SEMDEJ	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa do Município de Manaus	28
Figura 2. Quanto ao grau de Escolaridade	66
Figura 3. Quanto à especialização	66
Figura 4. Quanto à faixa etária	67
Figura 5. Quanto ao estado civil	68
Figura 6. Quanto ao tempo de profissão	69
Figura 7. Quanto ao gênero	69
Figura 8. Quanto à naturalidade	70
Figura 9. Quanto à remuneração recebida pelos gestores	71
Figura 10. Quanto à escolha do cargo de gestor	72
Figura 11. Quanto aos gestores exercerem outra atividade	73
Figura 12. Quanto às atividades exercidas além de gestor	74
Figura 13. Quanto ao horário de funcionamento dos CEL's	75
Figura 14. Quanto ao tempo no cargo de gestor	76
Figura 15. Quanto às experiências anteriores no cargo de gestor	76
Figura 16. Quanto ao tempo de experiências anteriores	77
Figura 17. Quanto à função exercida em outra organização	77
Figura 18. Quanto a curso na área da gestão	78
Figura 19. Quanto aos cursos de aperfeiçoamento na área da gestão	78
Figura 20. Quantidade de reuniões com os colaboradores	81
Figura 21. Quanto à função que mais ocupa seu tempo	82
Figura 22. Quanto à capacidade mais importante na gestão	83
Figura 23. Quanto às horas dedicadas à gestão	84
Figura 24. Quanto à teoria que se aplica na sua gestão	85
Figura 25. Quanto à escolha da teoria aplicada	85
Figura 26. Quanto à tomada de decisão pelo gestor	86
Figura 27. Quanto à forma da tomada de decisão	86

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Quanto à área de atuação	67
Tabela 2. Quanto ao tempo que reside em Manaus	70
Tabela 3. Quanto à experiência como atleta e a modalidade	79
Tabela 4. Se a modalidade contribui na gestão	79
Tabela 5. Como a modalidade contribui na gestão	79

ÍNDICE DE SIGLAS

CEL – Centro de Esporte e Lazer

FADA – Federação Amazonense de Desportos Atleticos

FAF – Federação Amazonense de Futebol

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituição de Ensino Superior

LASA – Liga Amazonense de Sports Athleticos

LOMAN – Lei Orgânica do Município de Manaus

ME – Ministério do Esporte

PCD – Pessoas Com Deficiência

PIB – Produto Interno Bruto

PMM – Prefeitura Municipal de Manaus

SEMDEJ – Secretaria Municipal da Juventude Desporto e Lazer

SEMDEJ – Secretaria Municipal de Esporte e Lazer

SEMED– Secretaria Municipal de Educação

SEMESP – Secretaria Municipal de Esporte

TGS – Teoria Geral dos Sistemas

RESUMO

A gestão desportiva é uma área muito recente no Brasil, e o desporto por sua vez é fundamental para o desenvolvimento social e humano da população, neste processo a gestão do desporto requer uma atenção especial. O objetivo do presente foi identificar o Perfil do gestor dos Centros de Esportes e Lazer da Prefeitura da Cidade de Manaus. Vários estudos serviram de parâmetro para o presente. Os gestores foram entrevistados e responderam a um questionário. Identificamos no estudo que os gestores são graduados em Educação Física, não possuem formação na área da gestão, são casados, com idade entre 40 a 49 anos, nasceram em Manaus, com predominância feminina, não recebem remuneração específica para a função, são indicados pelo gestor principal, estão no cargo há mais de um ano, foram atletas e a experiência como tal ajuda na gestão dos centros, a capacidade de trabalhar em equipe é um ponto forte na sua gestão, dedica o maior tempo às ações de direção e organização, utilizam a teoria das relações humanas em sua gestão e a tomada de decisão recebe interferência do gestor principal. O estudo demonstrou o perfil dos gestores dando ênfase à falta de formação dos mesmos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão, gestão do desporto, função, educação física, formação.

ABSTRACT

The sports management is very recent in Brazil, and sport in turn is essential for social development and human population in the process of sport management requires special attention. The purpose of this was to identify the profile of the Centers Sports and Leisure manager in the City Hall of Manaus. Several studies have served as a parameter for the present. Managers were interviewed and answered a questionnaire. In the study we Identified that managers are graduates in Physical Education, have no training in management, are married, aged 40 to 49 years, born in Manaus, predominantly female, do not receive compensation for the specific function, are indicated by primary manager, been in office for over a year, were athletes and experience like this helps in the management of the centers, the ability to work as a team is a strong point in its management devotes more time to the actions of management and organization, use theory of human relations in management and decision-making manager receives interference from the main. The study showed the profile of managers emphasizing the lack of training to them.

KEYWORDS: management, sports management, function, physical education and training.

INTRODUÇÃO

A preocupação com a gestão vem antes da Revolução Industrial, que provocou muitas mudanças nos comportamentos das pessoas e das organizações em benefício da melhoria na produção e nos serviços oferecidos pelas organizações. Posteriormente a Revolução Industrial foi um marco na moderna administração e com isto também provocou um crescimento acelerado e desorganizado das empresas, que passaram a exigir uma gestão científica que foi capaz de substituir o empirismo e a improvisação. A necessidade também de melhorar a eficiência e produtividade nas empresas, para concorrer a constante competição no mercado.

Em todos os setores produtivos, a necessidade de utilização de novas formas de gestão tem se tornado evidente. Como não poderia deixar de ser, também no esporte o estudo da Gestão do Desporto tem provocado uma necessidade de reestruturar, organizar, estabelecer novas estratégias, redefinir objetivos, buscar novas soluções e superar preconceitos dentro das organizações desportivas. Com isto há uma busca constante por profissionais mais competentes e qualificados na sua área de atuação.

Nos países da Europa e também nos Estados Unidos há uma forte tendência no oferecimento de cursos de formação profissional e específica em nível de graduação em ciências do esporte e licenciatura em gestão desportiva. No Brasil já existem vários estudos nesta área do conhecimento e nota-se uma preocupação por parte dos gestores em melhorar seus conhecimentos, e assim melhorar suas ações nas funções atribuídas como gestor desportivo. Em Manaus, capital do estado do Amazonas, a gestão do desporto ainda é muito recente e existem poucos estudos científicos desenvolvidos nesta área.

Em relação aos cursos de graduação e licenciatura na área da gestão e administração de órgãos desportivos que favoreça o conhecimento específico nesta área de atuação profissional, existem sete cursos de graduação em Educação Física em Manaus. Destas sete Instituições de Ensino Superior (IES), percebe-se que seis têm pelo menos uma disciplina que relacione com a área da gestão do desporto. E uma não oferece qualquer disciplina em sua matriz curricular que relacione com a área da gestão do desporto.

Em nível de pós-graduação lato sensu, a situação ainda é mais precária, apenas uma

IES em Manaus oferece cursos de especialização na área da gestão do desporto, sendo um curso voltado para a Gestão do Marketing Desportivo, Eventos e Fitness e o outro na área da Gestão do Desporto. Independente da oferta de curso ou disciplinas é notório o crescimento da necessidade de atuação de profissionais da Educação Física na área da gestão do desporto em Manaus.

A gestão desportiva é uma das principais áreas de investigação profissional no contexto do Desporto, porém não muito desenvolvida no Brasil. Sabe-se que os gestores desportivos que dirigem as organizações desportivas, lamentavelmente, são levados a atuar muitas vezes contra sua própria vontade, devido aos fatores de ordem política, econômica e outros que envolvem as organizações.

Atualmente o papel do gestor desportivo é fundamental na administração de qualquer organização desportiva. Ele deve estar apto a solucionar e gerir a complexidade tanto das organizações públicas como das privadas. Bem como ter conhecimento dos princípios da gestão, entender como se enquadram no mundo do desporto e aplicar na sua organização. Levando em consideração os princípios da organização, da direção, do planejamento e do controle.

APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O desenvolvimento do esporte no país levou naturalmente a criação da gestão e o surgimento do próprio gestor dentro das entidades desportivas. Bastos et al (2006) relatam que os clubes de futebol e de remo foram as primeiras associações de práticas esportiva criadas no país por volta do século XIX. Neste período a gestão das organizações desportivas era realizada por pessoas sem formação específica na área da gestão do desporto. Após a implantação dos cursos de Educação Física, esses profissionais passaram a ocupar funções de gestores desportivos nestas organizações, porém sem a devida formação específica de gestor. Os professores de Educação Física, que com sua vivência ou experiência com o desporto, passaram a ocupar os cargos de gestores.

De acordo com Rezende (2000) os campos de atuação do gestor desportivo variam de acordo com a cultura, a organização e as políticas ou região de um país. E podem ser diversificados, sejam em clubes, escolinhas de esportes, academias, ligas,

federações, hotéis, centros de treinamento, confederações, prefeituras e outros.

A Prefeitura Municipal de Manaus (PMM), por meio de sua Secretaria de Desporto e Lazer (SEMDEJ), administra toda manifestação desportiva da cidade e todos os espaços desportivos construídos pelo poder público da PMM são subordinados a esta secretaria. Dentro dos seus projetos e instalações desportivas ela mantém vinte e uma instalações desportivas denominadas Centro de Esporte e Lazer (CEL). Os CELs estão distribuídos em cinco zonas nos diversos bairros da cidade de Manaus, possuem instalações e espaços que oferecem atividades desportivas para a população desses bairros e suas adjacências. Os centros por sua vez têm o objetivo de atender a população de baixa renda e promover atividades de lazer.

De acordo com a Lei Orgânica do Município de Manaus - LOMAN de 30 de abril de 1990 no seu ART. 360 relata que “O desporto e o lazer, nas suas diversas manifestações, são direitos de cada um e de todos os cidadãos, sendo dever do Município criar condições de acesso e usufruto em segurança à população, independente de poder aquisitivo”. Bem como estabelece a Constituição Federal no seu Art. 217 que “É dever do Estado fomentar as práticas desportivas formais e não formais, como direito de cada um”. Desta forma percebemos que a legislação municipal segue a mesma linha da legislação federal onde o objetivo principal é o direito aos cidadãos à prática desportiva e de forma gratuita.

Assim a SEMDEJ cumpre seu papel como organismo de gestão do desporto e cria condições e segurança ao acesso às práticas do desporto para a população por meio dos seus vinte e um CELs espalhados por toda a cidade, oferecendo o desporto como meio do lazer e de forma gratuita. Em seu artigo anterior no parágrafo 2º diz que: “O lazer comunitário compreende jogos, esporte, música, atividades dramáticas, atividades sociais, tais como celebrações ou comemorações de datas festivas, mostras e exposições de artes, conferências, feiras, quermesses, leilões, festas populares, atividades ligadas à natureza, festivais, festas folclóricas, cinema, audiovisuais, além de outros”. Nesse sentido percebe-se que a SEMDEJ pauta seu trabalho nos centros esportivos enfatizando todas essas manifestações sociais e principalmente as desportivas, que compreende as modalidades esportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde, educação e na preservação do meio ambiente.

No que tange ao acesso da população aos espaços desportivos em seus respectivos

bairros e adjacências, o Art. 362 da LOMAN define que “O Poder Executivo Municipal proverá cada bairro e cada vila no âmbito rural, de áreas adequadas à prática desportivas, de educação física e lazer comunitário”. O poder público municipal é responsável em proporcionar a construção de instalações e espaços desportivos para atender a população de acordo com suas necessidades. No planejamento desses espaços e instalações deverá ser levada em consideração as necessidades, a localização, a utilização, o ambiente e as atividades que poderão ser desenvolvidas para o público-alvo. Com toda a obediência a legislação por parte do município, percebe-se nitidamente algumas preocupações em relação à gestão dos CELs, pois tais organizações desportivas dependem de seus gestores para conduzir o processo administrativo, as políticas desenvolvidas pelo órgão máximo do Município, de seus colaboradores e outras questões que dependem para gerir uma organização.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DO ESTUDO

A necessidade de organizar os estabelecimentos construídos a partir da Revolução Industrial levou os profissionais de outras áreas mais antigas e maduras a buscar soluções específicas para os problemas que existiam antes. Assim a pesquisa de métodos especiais para administrar estes empreendimentos deu origem aos rudimentos da ciência da administração (CHIAVENATO 1998).

A cidade de Manaus cresceu muito nestes últimos anos e com isso houve a necessidade na melhoria das infra-estruturas urbanas. Neste sentido o desporto também sofreu algumas mudanças com estas transformações e várias instalações e espaços desportivos foram sendo construídos por toda a cidade, oferecendo assim espaços, condições e infra-estrutura para desenvolvimento de atividades desportivas à população menos favorecida e que disponibiliza de tempos livres. Mas ao mesmo tempo criou-se um grande problema para a gestão desportiva local, havendo a necessidade de pessoas com formação específica nesta área do conhecimento para gerirem estes espaços e as atividades criadas pela necessidade da população que foi se expandindo.

A gestão do desporto como instrumento de desenvolvimento organizacional e social integra um conjunto de procedimentos envolvidos como a própria realidade física, biológica e social que envolve as práticas desportivas, (PIRES 2003). Seguindo estes

pensamentos nos propomos a fazer um estudo investigativo para caracterizar o perfil dos Gestores que desenvolvem atividades administrativas nos Centros de Esporte e Lazer da Prefeitura Municipal de Manaus.

Para isso traçamos os seguintes objetivos:

1. Conhecer o nível de formação dos Gestores dos CELs de Manaus;
2. identificar se o gestor tem alguma formação específica na área da gestão;
3. identificar o modelo de gestão utilizada pelos gestores dos CELs de Manaus;
4. identificar as principais funções do gestor desportivo dos CELs de Manaus;
5. perceber se os espaços e instalações estão sendo bem planejados e utilizados;
6. perceber se a tomada de decisão do gestor dos CELs de Manaus recebe influência externa.

ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente está dividido em quatro capítulos que descrevem todos os processos ao longo do estudo. Após uma breve introdução, contextualização e apresentação da problemática que orienta tal estudo, passamos ao primeiro capítulo: em que fazemos uma revisão de literatura abordando o desporto, suas definições, evolução e contextualização no país, no estado e no município em que a pesquisa foi realizada.

No segundo capítulo apresentamos a metodologia utilizada na pesquisa, os objetivos, amostra e as questões a investigar.

No terceiro capítulo procedemos com a discussão e apresentação dos resultados encontrados na pesquisa, realizando comparações com outros estudos sobre o Perfil dos Gestores Desportivos.

A última parte é a conclusão do trabalho onde apresentamos o fechamento do estudo e algumas sugestões para a Secretaria Municipal de Esportes e Lazer com recomendações para estudos futuros.

E para finalizar listamos as referências e todas as informações (anexo) utilizadas na coleta de dados e das análises estatísticas que nortearam o presente trabalho.

II REVISÃO DE LITERATURA

1. O DESPORTO

O desporto é uma atividade milenar, que podemos remontar aos tempos da Grécia antiga, no que a vertente competitiva sempre foi enaltecida e almejada, e vem se desenvolvendo até aos nossos dias. É perceptível que esta atividade era praticada de forma muito rudimentar, mas sempre teve a lógica da competição, do rendimento e do resultado. Nos dias atuais recebeu muita interferência em relação às mudanças das regras, equipamentos tecnológicos, subsídios para treinamento e com isso a melhoria nos resultados a conquistar. Percebemos que os mesmos objetivos continuam a prevalecer o desejo de superar e superar-se.

O desporto é considerado uma atividade física que utiliza regras e visa a competição, serve de entretenimento tanto para o participante como para o espectador. Também é considerado um fenómeno social que reúne raças, povos, religiões e credos diferentes, não se importando com qualquer tendência, o mais importante é a integração e socialização que ele promove. No Brasil tem sido uma ferramenta no combate às drogas, ao risco social e outras mazelas sociais que enfrentamos.

Para Betrán (in Netto 2001), a palavra desporto aparece pela primeira vez por volta do ano de 1100, significando diversão. Mais tarde, na Espanha, por volta de 1440, aparece o termo *deporte*, derivado de *deport*, com o mesmo significado de diversão. Na Inglaterra, no século XVII, passou-se a utilizar o termo italiano *disport* para denominar um variado número de passatempo e diversão. Posteriormente, o vocábulo *Sport* que deriva do *disport*, generalizou-se como termo técnico para designar formas de recreação em que a atividade física desempenha um papel fundamental.

De acordo com Betti (1991), o desporto é como uma ação social institucionalizada composta por regras que se desenvolvem com base lúdica em forma de competição entre dois ou mais oponentes ou contra a natureza cujo objetivo é por meio de comparação de desempenho determinar o vencedor ou registrado de recorde.

Para Norbert (in Pires 2007), o termo desporto é utilizado nos nossos dias de uma maneira bastante vaga e até aberta, de forma a “abranger confrontos de jogos de numerosos gêneros”. O autor faz uma comparação com o termo “indústria”, que tanto

pode ser utilizado de uma forma específica como num sentido lato, com uma abrangência sobre diversas atividades de diferentes estádios de organização e de desenvolvimento.

Para Coubertan (in Pires 2007), “o desporto é um culto voluntário e habitual de exercício muscular intenso suscitado pelo desejo de progresso e não hesitando em ir até ao risco”. Não obstante que o desporto praticado seja uma cultura física e voluntária, e que muitas vezes o extremo chega a ser um afronto ao próprio corpo.

Para Pires (2003):

“o desporto embora apresente um figurino que decorre do modelo organizacional da civilização industrial, têm um passado que está escrito no seu próprio código genético e, porque gravado na memória da Humanidade, um presente que deve ser vivido não a partir de uma idéia de futuro, mas é necessário ousar imaginar, para fazê-la acontecer.”

O desporto tem evoluído bastante nas últimas décadas, sofrendo mudanças e absorvendo tendências tecnológicas utilizadas para melhorar o desempenho e os resultados. Estas mudanças fazem com que a gestão também se aprofunde e seja utilizada de forma a melhorar esse resultado técnico, financeiro, turístico, cultural e econômico do desporto em si.

1.1. O DESPORTO E SUA EVOLUÇÃO

O Homem desde os primórdios de sua existência sente necessidade de se movimentar e trabalhar para sobreviver. Este exercício realizado de forma involuntária e necessária permitiu que ele desenvolvesse suas capacidades e habilidades físicas sem que tomasse consciência direta disso. Para o homem primitivo, o desporto não foi primordial pois ele nem sabia o que era, mas sim a atividade física que sempre foi realizada de forma espontânea e instintiva para que sobrevivessem das condições adversas em que habitavam.

Escavações realizadas na França, na Austrália e na África permitem afirmar que o aparecimento das atividades consideradas desportivas coincide com o surgimento do Homem. Há mais de 3.000 anos foram descobertos vários utensílios como arco e

flecha, pinturas ruprestes do homem pré-históricas. O Homem no início necessitava se esforçar para sobreviver, pois só assim iria conseguir alimentar-se, vestir-se e para isso ele precisava caçar, pescar, nadar, saltar e ainda escapar dos predadores e em algumas situações defender-se de outros Homens. Estas atividades realizadas de forma exaustiva e inconscientes ajudou a melhorar sua capacidade física, melhorar os sentidos e as funções orgânicas que lhe permitiram um domínio da natureza e assim sua sobrevivência.

Na Grécia antiga um dos expoentes máximos que marcava a importância do desporto desta época, foram os Jogos Olímpicos disputados em Olímpia durante 12 séculos, que por sua vez provocava tréguas durante as guerras. Mas, não podemos deixar de registrar o nível de violência no desporto que na época era muito grande. Já no Império Romano, apesar destes não darem tanta importância aos benefícios do desporto para a pessoa, também possuíam características que demonstravam uma sociedade desportiva, exemplo são as lutas dos gladiadores, os coliseus, anfiteatros e hipódromos.

O desporto como é conhecido hoje, toma forma nas escolas da Inglaterra no século XVIII. À medida que a civilização foi evoluindo, as tarefas dos ancestrais também perderam o papel da subsistência ganhando um caráter lúdico, o que lhe permitiu cada vez mais *controlar* a natureza, demonstrar capacidades, entreter o público, entre outras coisas. Atualmente, o desporto possui um papel importante na sociedade focando-se na vertente saudável como promotor de saúde (mental e física) do anti-stress, de melhoramento das relações sócio-afetivas e econômicas.

Cercada pela ideologia capitalista que defendia a ordem, o racionalismo, a competição e a iniciativa individual, os alunos das escolas inglesas desenvolveram um novo formato para os jogos populares da época, dando origem ao desporto. Surgem os campeonatos entre as escolas, os clubes e posteriormente as confederações, instrumento que paulatinamente vão legitimando a prática esportiva. Após a consolidação do capitalismo e sua difusão por todo o mundo, a instituição desportiva, antes restrita ao mundo europeu, vai ganhando espaço nos outros continentes. Seguindo a mesma lógica da voracidade capitalista, o desporto confunde-se com as culturas e toma o espaço das práticas populares, veiculando a ideologia capitalista mundial.

Entre alguns fatores e pelo seu potencial catártico, que possibilita ao espectador um

bem-estar por meio do processo de transferência de seus próprios problemas ao ambiente de jogo, o esporte passa a ser um grande aglutinador de massas. Aproveitando essa potencialidade do fenômeno esportivo, empresários apropriam-se das diferentes esferas relacionadas ao desporto como vestimentas, clubes, acessórios, redes de televisão, dentre outros e transformam o desporto em comércio. E por sua vez, o estado também passa a usar o desporto em busca de popularidade e projeção nacional e internacional.

Unindo à mídia corporativa, interessada em espaço e lucro para seus patrocinadores, o desporto sofre imensas transformações, sobretudo na forma de como é transmitido. Isto é visível por meio da presença de telões nos estádios, existência de canais de televisão especializados no assunto, nos grandes eventos, aumento da prática de *esportes da moda* e extrema valorização e influência social dos atletas bem sucedidos. Com isso surge uma nova fase, o *Esporte Espetáculo*, modelo atual do fenômeno desportivo que preconiza os grandes eventos. Com todas essas inovações, surge também a necessidade de melhor administrar o desporto e assim o utilizar ato de planejar, organizar, dirigir e controlar todas essas atividades que de forma involuntária foram surgindo ao longo dos tempos.

1.2. O DESPORTO NO BRASIL

As atividades físicas praticadas no Brasil eram iguais as que eram praticadas no período da pré-história. Os índios que foram os primeiros habitantes do país deram sua contribuição com os movimentos rústicos de nadar, lançar, pescar, caçar, próprios de sua subsistência e sobrevivência. Também incluem em suas tradições as danças, que tinham um significado e ritual enaltecendo o sol, a lua, os Deuses da guerra e da paz, os nascimentos, as mortes, os casamentos e outros.

Outra contribuição importante para o desporto no Brasil foi as dos negros, que vindos para o Brasil como escravos, precisavam fugir para o quilombo em busca de liberdade, assim eram obrigados a lutar para sobreviverem. Com isso nasceu a capoeira, espécie de luta, dança e jogo em que os escravos utilizavam seu próprio corpo com movimentos ritmados e estes movimentos rápidos, tornavam-se uma arma poderosa para enfrentar os capitães do mato. Atualmente a capoeira é um desporto regulamentado e muito praticado no Brasil tanto em escolas quanto em locais ao ar

livre, clubes e associações de bairros.

A Educação Física Escolar, legalmente marca o início da prática do desporto na época do Brasil Império e teve seu marco referencial por meio da lei nº 630/1852, regulamentando a ginástica, que passa a ser componente curricular nas escolas e as aulas de Educação Física, que eram praticadas quatro vezes na semana durante trinta minutos em cada sessão.

Nos anos 70, marcada pela ditadura militar a Educação Física e o desporto não foram usados apenas para fins educativos e sim como propaganda de governo em todos os níveis escolares, e o objetivo era o desenvolvimento do desporto de alto rendimento. A ditadura militar utilizou-se dos resultados que o futebol obteve na Copa do Mundo de 1970, onde o Brasil foi campeão, para promover o regime militar, por meio do desporto. Outro marco do esporte no Brasil foi o chamado *Esporte Para Todos*, uma Campanha implantada pelo governo como tentativa de democratizar o acesso ao esporte, iniciando com uma atividade denominada (campanha) *Mexa-se*, em 1975.

Nos anos 80 o esporte de alto rendimento viveu uma mudança nas estruturas de poder e os incentivos fiscais deram origem aos patrocínios, e as empresas puderam contratar atletas-funcionários que fizeram surgir uma boa geração de campeões. Com o fim da Ditadura Militar, a volta da Democracia Plena no Brasil e durante um quadro de mudanças no que refere a presença e influência do Estado nas entidades e práticas esportivas, surgiu em 06 de Julho de 1993 a Lei 8.672, chamada de Lei Zico, propondo novos rumos ao panorama do esporte brasileiro. Mas somente em 1998 é assinada a lei Nº 9.615, denominada Lei Pelé, que classifica e desdobra o esporte de acordo com sua natureza em Desporto Educacional, Desporto de Participação e Desporto de Rendimento, e aproveita para regulamentar o esporte de alto rendimento. Ainda neste mesmo ano é assinada a Lei 9.696, que regulamenta a profissão de Educação Física, instituindo todos os avanços Sociais que o país estava necessitando.

1.2.1. ASPECTOS LEGAIS NO DESPORTO

1.2.1.1. A Constituição Federal

A Constituição Brasileira é a Carta Magna da República Federativa do Brasil que serve

de base para todas as leis aplicadas no país. Ela constitui os princípios, direitos, deveres dos cidadãos brasileiros bem como garante os princípios da dignidade, da justiça, da democracia, da liberdade de expressão, dando ao ser humano a possibilidade de exercer seu direito como cidadão.

O desporto no país tem seus princípios fundamentados na Constituição Federal e a legislação desportiva brasileira também vem passando por várias mudanças, e estas vem se adequando a evolução desportiva em que se encontra o país.

A Constituição Federal de 1988, em seu Art. 217, diz que:

“É dever do Estado de fomentar a prática desportiva formal e não formal, como direito de cada um. Observando:

I – autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento;

II – a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento,

III – o tratamento diferenciado para o desporto profissional e o não profissional;

IV – a proteção e incentivo às manifestações de criação nacional”;

Pela lei maior, o estado é responsável em promover as práticas desportivas formal e não formal dando todo o suporte necessário para que entidades recebam incentivos e os praticantes possam obter o serviço de qualidade de acordo com suas necessidades.

1.2.1.2 Lei Pelé

A Lei nº 9.615/98 em seu capítulo III, também conhecida como Lei Pelé, estabelece em seu Art. 3º que:

“O desporto pode ser reconhecido em qualquer das seguintes manifestações:

- I. Desporto Educacional, praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer;
- II. Desporto de Participação, de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do ambiente;
- III. Desporto de Rendimento, praticado segundo normas gerais desta lei e regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com as de outras nações”.

Esta lei caracteriza bem as três manifestações do desporto no Brasil determinando que cada uma das manifestações tenha seus objetivos bem distintos. No caso do estudo, nos atemos ao desporto de participação que muito contribui com a formação do ser humano, dando a ele a oportunidade de praticar o desporto sem o compromisso de competição e sim de lazer/participação onde ele poderá ter seu desenvolvimento pleno como cidadão, bem como melhorar sua qualidade de vida e ocupar seu tempo livre.

1.2.1.2.1 O Desporto Educacional

O conteúdo do desporto é pertinente às aulas de Educação Física desenvolvida nas escolas, e apesar de esportivizada, não significa que o esporte de rendimento seja a tônica desta prática. Mas isto não quer dizer que só se faz esporte educacional nas dependências das escolas.

Atualmente a compreensão do significado de ensinar e aprender o desporto não são apenas aprender a executar os fundamentos mas conhecer todos os conteúdos a que pertencem este universo que englobem e elenquem no seu conteúdo as regras, a história, a inserção social e política ou a ética desportiva e seus valores morais.

Como já citado anteriormente, de acordo com o Art. 3º da Constituição Federal, “uma das formas de reconhecimento do desporto segundo a natureza é o desporto educacional praticado nos sistemas de ensino e em forma assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade...”

Desse modo entendemos que o desporto educacional tem a finalidade do desenvolvimento integral e a formação do ser humano de forma harmônica bem como de prepará-lo para o exercício da cidadania, orientando-o para a vida esportiva como forma de sociabilização, não se preocupando com a competitividade e evitando a exclusão por meio da seletividade.

A Secretaria Nacional de Esporte Educacional do Ministério do Esporte do Brasil entende que a finalidade do esporte escolar é o desenvolvimento integral do homem como ser autônomo, democrático e participante. Embora resguardando seu significado educativo e os objetivos do projeto pedagógico de cada instituição, deve ter tratamento

diferenciado dependendo de sua especificidade como objeto de estudo da educação física ou como atividade complementar da escola. Caracterizando-o como espaço de intervenção e de direito democrático e participativo e a elevação da qualidade de ensino. Precisa abranger a educação básica, pública e privada, e tratar seu conteúdo sob a perspectiva da inclusão social. O foco é a elevação dos índices de frequência, o compromisso com a qualidade e a universalização do acesso às práticas do acervo popular e erudito da cultura corporal.

1.2.1.2.2 O Desporto de Participação

Compreende-se por desporto de participação as atividades desportivas praticadas pelas pessoas com o objetivo de entretê-las fora do contexto do trabalho ou de qualquer outra obrigação cotidiana, e que promova a satisfação pessoal utilizando-se do tempo em que dispuser para atividades e seja do interesse social.

O desporto de participação merece um estudo mais aprofundado pela sociologia e atualmente há uma preocupação muito grande com a estética corporal, melhoria com a saúde e qualidade de vida, o prolongamento da vida atlética, melhoria do convívio social e o combate ao sedentarismo que ora assusta muita gente com o fantasma das doenças provocadas pela falta de atividade física.

Ainda no Art. 3º da Legislação Federal, no seu parágrafo II, o desporto de participação deve ser praticado de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente.

Esta manifestação ainda é insuficiente para atender a população, pois não se constitui como prioridade das políticas públicas efetivas nem pelo governo federal, nem estadual e municipal. Muitas são as promessas de aumento de centros esportivos para atender a grande demanda, mas não é levado a sério assim como também de outras políticas básicas como a saúde, a educação, o saneamento e outros. O lazer é uma forma das pessoas se divertirem, entreterem e assim diminuir o ócio, que por sua vez causa muito mal a saúde e isso não se torna prioridade. Visto que promovendo o lazer estará combatendo as doenças psicossomáticas e de outra natureza.

Em Manaus muitas instalações desportivas não disponibilizam de espaços diversificados para as práticas variadas, deste modo o usuário fica a mercê das atividades que podem ser atendidas por meio dos espaços por elas disponibilizados. Nesse sentido, os CELs vêm com o propósito de proporcionar atividades desportivas para atender as pessoas objetivando o desporto de participação que deve ser de modo voluntário, que contribua para integração e sociabilização dos praticantes, que diminua o estress, promova a saúde e possa ajudar na sua formação educacional e na conscientização da preservação do meio ambiente. Estes centros são construídos para atender a essa camada social que muitas vezes não dispõe de recurso financeiro para procurar outros espaços privados.

Atualmente a população tem consciência dos benefícios que a prática da atividade física faz ao ser humano e elas buscam locais, atividades físicas diversificadas e procuram por profissionais para terem segurança no que farão. Mas muitas vezes se esbarram na dificuldade que encontram no oferecimento desses espaços adequados e das atividades oferecidas.

1.2.1.2.3 O Desporto de Rendimento

É uma vertente considerada o topo da pirâmide, só os mais hábeis e mais fortes conseguem chegar nesse ápice, mesmo que para isso seus praticantes sejam subordinados a horas de treinamentos exaustivos e que necessitam que seu corpo acompanhe tal esforço físico e mental, de outra maneira não conseguirão obter o desempenho objetivado e conseqüentemente o resultado positivo não acontecerá. E este resultado positivo é constante tanto na competição como em retorno financeiro.

O desporto de Rendimento tem a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do país e estas com as de outras nações. Este compreende as atividades desportivas com estabelecimento das regras definidas adotadas por entidades organizadoras no âmbito nacional e internacional, com o objetivo da busca do resultado bem como a de integrar raças e povos de todas as nações por meio das competições. Segundo a Lei 9.615 de 24 de março de 1998 denominada de Lei Pelé, que estabelece em seu Capítulo I Art. 1º. que desporto brasileiro abrange práticas formais e não formais e obedece às normas gerais desta lei, inspirado nos fundamentos constitucionais do estado Democrático de Direito. Em seu parágrafo 1º

diz que a prática desportiva formal é regulada por normas nacionais e internacionais e pelas regras de práticas desportivas de cada modalidade aceita pelas respectivas entidades nacionais de administração do desporto.

Mas por outro lado, mencionamos aqui para que entendamos que a partir de uma simples brincadeira é descoberto talentos para se desenvolver no rendimento, que inicia tanto na escola nas aulas de educação física como nas peladas de bairro que acontecem de forma livre, espontânea e nos Centros de esportes existentes no país a fora. Portanto, o rendimento começa nas peladas dos bairros, das ruas e nas brincadeiras da escola.

1.3 O DESPORTO NO AMAZONAS

O desporto no Amazonas também teve suas primeiras manifestações por intermédio dos índios, primeiros habitantes da região que se utilizavam da atividade física para sobreviverem como nadar, pescar, remar, caçar e outras. As tribos Manaós e Muras do Amazonas, tinham lutadores muito fortes e valentes, remadores exímios, verdadeiros atletas, pois necessitavam deslocar-se de canoa para pescar no meio do rio, bem como se locomover para chegarem a outras aldeias (Nery – 1984). Os índios da tribo Paumarés também eram considerados excelentes nadadores e muito bons remadores de canoa, neste sentido os índios praticavam atividades físicas como um ato involuntário, na verdade era uma necessidade, que serviu posteriormente de preparo para competições que eles faziam entre si.

Ainda Nery (1984), o surgimento dos clubes de futebol no Amazonas foi um marco histórico para o desporto no Estado. O Manaus Athlétic Club foi o primeiro clube fundado pelos ingleses no dia 23 de junho de 1908. Era considerado o recanto do lazer da colônia inglesa em Manaus. Após a 2ª guerra mundial, precisamente em 1945, o clube passou a administração aos amazonenses e foi batizado de Bosque Club.

Zamith (1999), afirma que a Liga Amazonense de Foot-Ball, foi a primeira entidade a comandar o futebol em Manaus. Bem como a primeira entidade a organizar competições de futebol no Amazonas. Os estatutos da entidade foram aprovados no dia 15 de janeiro de 1914 e, no dia 21 do mesmo mês foram feitas as inscrições para o

primeiro campeonato oficial da cidade de Manaus. Dois anos mais tarde a Liga Amazonense de Foot-Ball passou a ser chamada de Liga Amazonense de Sport Athleticos (LASA) e em novembro de 1917, foi substituída pela Federação Amazonense de Desportos Atléticos (FADA), que teve seu início muito confuso.

A FADA comandou todos os esportes no Estado do Amazonas até 1966, quando, em razão da implantação do futebol profissional, foi fundada a Federação Amazonense de Futebol – FAF, no entanto, a FADA ainda continuou a controlar os desportos amadores, que só alguns anos mais tarde também se desvinculariam criando as federações especializadas. Outros clubes, para a prática do futebol, surgiram posteriormente: Luso Esporte Club, Nacional Futebol Club, Atlético Rio Negro Club, União Esportiva Portuguesa, São Raimundo Futebol Clube, Sul América Futebol Club e outros. Também surgiram alguns clubes náuticos como Ruder Club, Náutico Portugal e Clube Amazonense de Regatas. Estes fundamentais para o desenvolvimento do desporto na época. A manifestação desportiva no Amazonas deu-se por meio tanto dos clubes já supracitados, como por meio das escolas que na época eram referência no esporte em Manaus tais como Colégio Militar de Manaus (antigo General Ozório) e a escola Técnica Federal do Amazonas (Nery 1984), palco de muitos eventos esportivos e culturais

Com a implantação do Pólo Industrial em Manaus, em meados do séc. XX, a cidade viveu outro momento no desporto, a competitividade do mercado pelas indústrias. Surgem os jogos Industriais, evento este que impulsionou o desporto manauara devido a contratação de atletas para disputarem as competições pelas empresas e os incentivos que na ocasião elas aderiram. Nesta época o desporto teve sua ascensão e muitos incentivos por parte do Pólo Industrial impulsionou o desporto local, criando muitas expectativas aos jovens atletas que buscavam meios para subsidiar seus treinamentos e alcançar seus resultados a nível estadual e nacional.

Em 1969 cria-se o Curso de Licenciatura em Educação Física pela então Universidade do Amazonas, hoje Universidade Federal do Amazonas, com sua primeira turma sendo formada em 1971, tornando-se grande contribuidor para o desenvolvimento do desporto tanto na cidade de Manaus como no Estado do Amazonas e na região Norte do Brasil. Outro marco histórico importante para o desenvolvimento do desporto foi à implantação das aulas de educação física nas escolas, em todos os níveis de ensino, pela Lei 5.692/71, pois com isto os conteúdos da prática de esportes nas escolas se tornaram rotina.

Ainda na década de 70, podemos apontar a conclusão do estádio Vivaldo Lima como marco no desenvolvimento desportivo no Estado do Amazonas. Hoje demolido para dar lugar ao novo estádio que será palco de um dos grupos da Copa do Mundo de Futebol de 2014. Inúmeros jogos em nível nacional e internacional foram realizados neste estádio, inclusive jogos para as eliminatórias da Copa do Mundo de 1998. Também nesta mesma época foram iniciadas as obras da Vila Olímpica de Manaus, um complexo com piscinas, pista de atletismo, quadras esportivas, e que só foram entregues na década de 80 (PUGA BARBOSA et al. 2007).

Atualmente, tanto o Estado como o Município tem secretarias específicas para gerirem o desporto. Bem como todas as modalidades olímpicas e não olímpicas, tem sua federação especializada regulamentada e reconhecida pelo órgão maior, cada confederação responsabiliza-se pelo desenvolvimento e massificação de sua modalidade, dando autonomia para seus projetos locais e desenvolvendo sua modalidade de acordo com suas peculiaridades e sua cultura desportiva.

1.4 MANAUS E O DESPORTO

Manaus é uma cidade banhada pelo magnífico Rio Negro, está localizada a sua margem esquerda e é o portão de entrada para a maior floresta tropical do planeta. Capital do estado do Amazonas a Cidade guarda um extraordinário estoque de recursos naturais, representado por 20% da reserva de água doce do mundo, um banco genético de inestimável valor e grandes jazidas de minérios, gás e petróleo. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE - 2010), Manaus atualmente conta com uma população de 1.802,525 habitantes e uma área de 11.401,08 Km², considerada a maior região metropolitana do Norte do país, surgindo na segunda metade do séc. XVII, com a construção do Forte de São José da Barra, cuja finalidade era proteger a região contra a invasão estrangeira. Em 1832 foi denominada Vila da Barra e em 24 de outubro de 1848 foi elevada a categoria de cidade da Barra do Rio Negro. Somente em 4 de setembro de 1856, foi denominada Manaus, em homenagem a nação indígena dos Manaós, o mais importante grupo étnico habitante da região.

A capital Amazonense foi uma das primeiras cidades brasileiras a contar com a luz elétrica, galerias pluviais, tratamento de água e esgotos e serviços de bondes

elétricos. Em 1909 Manaus passou a abrigar a primeira Instituição de Ensino Superior do País, hoje chamada Universidade Federal do Amazonas, que contribuiu decisivamente para a formação de cidadãos e o desenvolvimento da Amazônia. Há mais de 100 anos, no auge do ciclo econômico da borracha foi construído o Teatro Amazonas que surpreendeu o mundo com o seu luxo, requinte e beleza arquitetônica. É o principal patrimônio cultural arquitetônico e histórico do Estado do Amazonas. Atualmente esse templo de arte retomou seu apogeu com a realização do Festival Amazonas de Ópera e com apresentação em seu palco de espetáculos clássicos e populares de dança, música e teatro de artistas locais, nacionais e internacionais.

Características:

Toponímia: O topônimo Manaus originou-se de uma tribo indígena que primitivamente dominava o Vale do Rio Negro. A qual pertenceu o lendário guerreiro Ajuricaba.

Gentílico: manauense ou manauara.

Atualmente a cidade possui um dos maiores pólos Indústrias do país, principalmente nos produtos eletroeletrônicos. As indústrias são beneficiadas pelos incentivos fiscais da Zona Franca de Manaus, que por sua vez isenta os impostos destas grandes indústrias, e assim elas se instalam na cidade oferecendo mais emprego e renda para a população manauara. A cidade apresentou uma estabilidade econômica e um crescimento industrial de 60% em 2010, segundo dados do IBGE. Hoje alcançou o 4º PIB (produto interno bruto) do Brasil, 1º PIB percapita e 3ª cidade mais rica do Brasil (IBGE 2010).

Hoje, mesmo com todo esse crescimento e aumento das riquezas o desporto ainda tem muita dificuldade no que refere a incentivo financeiro desse segmento industrial. A cidade que cresceu muito e mesmo com o Pólo Industrial mais importante do País é desprovida de espaços desportivos adequados e programas de atividades físicas e lazer, bem como de incentivo a prática dessas atividades desportivas em comparação a grande contribuição econômica que este Pólo traz para a cidade, o desporto é relegado o segundo plano.

A maioria das federações desportivas do Amazonas são instaladas na cidade de Manaus, mesmo assim o desporto ainda tem muitas dificuldades em se desenvolver pela cidade, talvez por falta de incentivo da iniciativa pública e privada como é o caso do Pólo Industrial. Por outro lado, percebemos muitos projetos desportivos sendo aplicados mas muitos extremamente politiqueiros e que não trazem nenhum legado a população, deixando-a um tanto a mercê de praticar atividades que beneficiem a sua

saúde e contribua para a sua formação geral. Com isso percebemos que a gestão desportiva ainda não consegue acompanhar todo esse crescimento demográfico e assim atender e cumprir a Lei Orgânica do Município citada neste estudo. Talvez pela falta de preparo dos gestores ou por falta de políticas públicas que ainda não condizem com o crescimento da cidade e não atendam a necessidade real da população.



Figura 1. Mapa do Município de Manaus.

1.4.1 A LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE MANAUS – LOMAN

Com base na Carta Magna que confere aos municípios competência para se auto-organizar, seja política, seja administrativamente, surge a Lei Orgânica do Município de Manaus – LOMAN, que muito contribui para o desenvolvimento humano da cidade, em razão da necessidade de estabelecer leis que possam atender todos os anseios da população em todas as suas dimensões dentro de suas peculiaridades, assegurando os direitos dos cidadãos, bem como a preocupação com a preservação da natureza e a consciência humana.

A LOMAN vem para dar autonomia de ação ao município levando em consideração suas peculiaridades, realidades regionais e locais não deixando de obedecer a Lei Suprema (Constituição Federal). Ela foi promulgada no dia 5 de abril de 1990,

publicada no Diário Oficial do Estado nº 26.944, contendo 71 artigos. Em virtude das necessidades e da adequação e aperfeiçoamento da Lei em consonância com a Lei maior, a LOMAN já foi várias vezes alterada, sempre levando em consideração os anseios da população e os aspectos político-administrativos.

Como não poderia deixar de se preocupar a LOMAN abrange todas as dimensões humanas e não poderia deixar de estar incluso a preocupação com o bem-estar e o lazer da população, neste caso engloba o desporto, que também se desdobra em várias manifestações. Segundo a Lei Municipal, na seção III, em seu Art. 360, “O Desporto e o Lazer, nas suas diversas manifestações, são direitos de cada um e de todos os cidadãos, sendo dever do Município criar condições de acesso e usufruto em segurança à população, independente do poder aquisitivo”. Segundo esse artigo o Município tem a obrigação em proporcionar atividades desportivas e de lazer em todas as suas manifestações, oferecendo segurança à população, independente do seu poder aquisitivo.

Em seu Art 361, a LOMAN determina que o Município destine recursos e invista no desporto e lazer comunitários e estimule a iniciativa privada a adotar idêntico procedimento, priorizando o desporto de participação. Sendo dever do município oferecer atividades desportivas e de lazer, este também deverá designar recursos para o incentivo destas manifestações, bem como estimular a iniciativa privada também a proceder da mesma forma, ou seja, destinar recursos para incentivar tal procedimento e com isso melhorar a qualidade de vida da população, priorizando o esporte de participação.

No Art. 362. a LOMAN determina que “o Poder Executivo Municipal proverá cada bairro e cada vila, no âmbito rural, de áreas adequadas a práticas desportivas, de educação física e lazer comunitário”. Manaus teve um crescimento urbano muito grande, e até desordenado, muitos bairros foram surgindo e a população se espalhou por toda a cidade, com isso a necessidade do Município em construir espaços e áreas de desporto e lazer que atendesse aos anseios da população, adequando em cada bairro de acordo com suas peculiaridades e ordenamento urbano, para que a população não precise deslocar-se para outros espaços desportivos longe de suas residências em busca de atividades desportivas e de lazer.

Em no seu Art. 364, a LOMAN prevê que no planejamento de qualquer unidade de recreação, o Município deverá obrigatoriamente considerar:

- I. Público alvo;
- II. o máximo possível de utilização das áreas pelo público a que destina;
- III. economia de construção e manutenção;
- IV. preservação da identidade cultural;
- V. facilidade de acesso, de funcionamento e supervisão, inclusive a portadores de deficiência;
- VI. obediência às normas de segurança;
- VII. consideração de valores estéticos e proteção das belezas naturais;
- VIII. preço acessível ao poder aquisitivo da população usuária.

Podemos verificar que, de acordo com a LOMAN, toda e qualquer construção de espaços e instalações desportivas municipais deverá levar em consideração as peculiaridades do ambiente, as necessidades dos usuários, a cultura local desportiva, a funcionalidade e acesso destes espaços, as normas de segurança e outros fatores que dê segurança satisfação e bem-estar à população que vai usufruir de tais espaços e Instalações.

Ainda de acordo com a LOMAN, no seu Art. 365, ressalta que: “Integrará, obrigatoriamente, a programação de investimento a ser apresentado pelo Poder Executivo, no início de cada gestão administrativa, ao Legislativo Municipal um programa de construções de unidades para recreação, incluindo-se nessas a prática de esporte e lazer dirigido”. Em seu Parágrafo único, entende-se como unidades de recreação: quadras, campos para futebol, parques, praças, estádios, piscinas, áreas para acampamento, bosques, áreas verdes, cinema ao ar livre, teatros, parques infantis, ginásios, colônia de férias, salões para dança, salas para espetáculo, espaço para exposições, hortos e outros.

Isso significa que o poder público ao iniciar sua gestão deverá fazer um levantamento e um planejamento de construção de espaços e instalações desportivas para atender o crescimento exacerbado da população que a cada ano aumenta e, portanto necessita de mais espaços físicos para as práticas desportivas e de lazer. E que estes espaços sejam construídos para atender as necessidades da população de acordo com seus anseios em todas as faixas etárias.

1.4.2 A SECRETARIA MUNICIPAL DE DESPORTO E LAZER

A Secretaria Municipal de Desporto e Lazer – SEMDEJ é o organismo gerenciador das atividades desportivas e de lazer da cidade de Manaus, iniciou como Secretaria Municipal de Esporte e Lazer - SEMESP, pelos termos da Lei Municipal nº 319 de 18 de dezembro de 1995. Antes desta data era agregada a Secretaria Municipal de Educação, como Subsecretaria Municipal de Desporto, que não tinha muita autonomia para desenvolver seus projetos e ações nas atividades desportivas. Com o crescimento da cidade e pela necessidade de atender a população de forma mais peculiar, foi criada a Secretaria de Esporte e Lazer – SEMESP. Esta com autonomia para desenvolver suas ações de forma a atender melhor os anseios da população.

Em março de 2009 o órgão mudou de nome e também de diretriz. Pela Lei nº 1.314, de 4 de março de 2009, a SEMESP foi renomeada para Secretaria Municipal de Desporto, Lazer e Juventude SEMDEJ. Esta passou também a desenvolver ações com os jovens, independente das ações desportivas. A SEMDEJ também estreitou laços com a comunidade realizando eventos de várias modalidades, do futebol a corrida de rua. Após um ano, nova mudança na nomenclatura da Secretaria e esta por meio da Lei nº 1.432, de 26 de março de 2010, passa a chamar-se Secretaria Municipal de Desporto, Lazer – SEMDEJ, esta com a mesma sigla, mudando apenas o nome e mantendo suas ações administrativa ou desportiva.

Ao longo destes anos a SEMDEJ foi gerida por onze gestores. De acordo com levantamentos realizados apenas um era profissional de Educação Física, os demais tinham suas habilitações em outras áreas que não tinham nenhuma relação com a Gestão ou a Educação Física. A maioria das indicações para o cargo de secretário deu-se pela indicação político-partidária, que nada mais é que os compromissos políticos que os governantes têm com os partidos que ajudam nas eleições majoritárias. Em troca seus partidos recebem cargos políticos como as secretarias para colaborarem na gestão pública, comprometendo assim toda a gestão do processo desportivo que muitas vezes atendem as políticas governamentais e não pelas necessidades da população e desta forma compromete todo e qualquer projeto futuro para o desporto local.

De acordo com a LOMAN, a SEMDEJ tem por finalidade coordenar e a executar as políticas públicas na área de esporte e lazer, bem como a promoção de seu

desenvolvimento e articulação em parceria com outras organizações sejam públicas e privadas. Visando os objetivos traçados por esta secretaria, dentro do seu quadro organizacional, mantém vinte e um Centros Esportivos com a denominação de Centro de Esporte e Lazer – CEL.

1.4.3 OS CENTROS DE ESPORTES E LAZER

Os vinte e um Centros de Esportes e Lazer (CEL), subordinados à SEMDEJ estão distribuídos pelas seis zonas administrativas da cidade de Manaus oferecendo atividades esportivas e de lazer como basquete, ginástica, futebol, futsal, handebol, natação, hidroginástica, capoeira, karatê, judô, atividades circenses, lutas, dança, kung fú, bale, atividades para 3ª Idade e para Pessoa Com Deficiência - PCD.

Como a Secretaria ainda não dispõe de um quadro próprio de pessoal, ela conta com a parceria da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), que disponibiliza a maioria dos seus servidores, inclusive todos os professores de educação física para desempenharem suas atividades profissionais nos centros de esportes e lazer da Prefeitura de Manaus.

Com o crescimento urbano da cidade de Manaus, houve a necessidade natural das pessoas em procurar os espaços esportivos. Com o aumento desta procura os centros foram crescendo, outros sendo construídos e se espalhando pelos bairros, favorecendo a prática do desporto nas zonas mais afastadas da cidade, oportunizando as pessoas a praticar uma atividade esportiva de lazer nos seus tempos ociosos e assim melhorando a qualidade de vida.

Os CELs foram criados para oferecer atividades esportivas e de lazer às pessoas de baixa renda. Estes funcionam todos os dias da semana e atendem cerca de dez mil usuários. Os espaços são apropriados a desenvolver práticas esportivas e de lazer para crianças, jovens, idosos e pessoas com deficiência, massificando algumas modalidades esportivas. Estes espaços são mantidos pela Prefeitura Municipal de Manaus (PMM) e geridos por meio da SEMDEJ, sendo todas as atividades gratuitas à população. Além das atividades supracitadas a secretaria também desenvolve projetos sociais e desportivos em parceria com a SEMED e com o governo federal por meio do Ministério do Esporte – ME, que visa oferecer atividades esportivas às crianças em

situação de risco social, como é o exemplo do projeto “2º Tempo”. Este projeto atende vinte e quatro mil crianças e perfaz um total de cento e vinte núcleos, oferecendo atividades desportivas no contra turno escolar, assim como atividades culturais e reforço alimentar a todas as crianças inscritas no projeto. As Instalações esportivas utilizadas são as dependências das escolas municipais e dos CELs.

Todos os Centros têm seus espaços próprios e muitas vezes ainda fazem parceria com escolas e a comunidade para atender seus anseios e projetos específicos. Alguns com mais estruturas físicas que outros, mas não deixam de oferecer atividades à comunidade. Sabemos que alguns não atendem as necessidades dos bairros, pois estes são muito grandes e as instalações não comportam tal demanda. Neste sentido há uma necessidade de mais espaços e instalações para atender de forma satisfatória a população, que dos bairros de Manaus, cresce exacerbadamente.

Em relação à gestão dos CELs, segundo o Regimento Interno da SEMDEJ, capítulo II em seu Art. 4º XXI da Gerência dos Centros Municipais de Esporte e Lazer é de competência dos gestores:

- a) Agendamento da utilização dos espaços esportivos;
- b) realização de eventos esportivos;
- c) promoção de torneios, campeonatos e outros eventos com a participação popular, a fim de mobilizar os usuários dos Centros Municipais de Esporte e Lazer;
- d) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza.

2. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Abordaremos de forma sucinta o desenvolvimento da Administração/organização/gestão de forma científica, desde a criação das primeiras teorias administrativas até os dias atuais. Procurando também fazer uma adaptação dos seus objetivos com os objetivos do novo conceito desportivo, que é o desporto plural, o desporto praticado como uma forma de vida saudável, espontânea e que necessita ser gerenciado de forma inteligente e científica, podendo ter influência das organizações no processo de evolução da administração e de seu novo conceito que é a gestão.

De acordo com Pires (2003), organização é uma palavra Polissêmica, quer dizer, pode assumir diversos sentidos e ele faz uma referência à *organização faz a organização*. As diferentes perspectivas do entendimento e utilização do conceito são entendidas como:

- A organização, como *organismo criado*, por exemplo, um clube;
- a organização, como *conjunto de princípios* que governam a atividade de um clube ou qualquer outro organismo desportivo;
- a organização, como *ato de organizar (gerir)*, ou esforço dirigido à prossecução de determinados objetivos desportivos.

As organizações são constituídas de pessoas e de recursos não humanos. A vida das pessoas depende das organizações e estas dependem da atividade e do trabalho daquelas. As organizações são diversificadas e heterogêneas, fazendo com que cada uma tenha seus objetivos e metas a cumprir. De acordo com o tamanho das organizações aumenta ou diminui o grau de complexidade da administração da organização, bem como, cada vez mais necessita de pessoal especializado para exercer os níveis hierárquicos da organização.

Podemos dizer que administrar é utilizado como sinônimo de executar, enquanto organizar é colocar as coisas nos seus devidos lugares. No Brasil a palavra organização tem dois sentidos: como substantivo que é utilizada para definir estabelecimentos ou firma (comercial, industrial, bancária ou educacional), e como verbo, que é o ato ou efeito de ordenar, arranjar, gerir.

O estudo da moderna Administração utiliza-se de conceitos e princípios empregados nas Ciências Matemáticas, Humanas, Físicas, Direito, Engenharia, Tecnologia da Informação para subsidiar e ampliar a visão e a prática da gestão.

2.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO

A Administração remonta da antiguidade e desde os primórdios que já a utilizavam como meio para gerir pessoas e organizações. Há cerca de dez mil anos as pessoas viviam como nômades e após algumas mudanças sociais passaram a ser sedentárias. Posteriormente desenvolveu-se um novo sistema de organização social que foi chamada de Revolução Industrial. Esta deu origem a uma mudança considerável em

termos de organização, que a partir do crescimento econômico obrigou as transformações nas estruturas, na dinâmica social e melhorou significativamente a eficiência do sistema, aumentando assim a produtividade.

As grandes construções da antiguidade também servem como referência para a gestão, onde os dirigentes eram capazes de planejar, organizar e orientar os esforços de milhares de trabalhadores erguendo monumentos gigantescos para tornar belas arquiteturas que muitas ainda perduram nos dias de hoje, tais como as pirâmides do Egito e do México e sem dispor de qualquer tecnologia para efetuar tais construções.

A sociedade dos países desenvolvidos atualmente é pluralista de organizações, onde as obrigações sociais são confiadas a organizações (escolas, universidades, indústrias, hospitais, comércio e outros) que precisam ser bem administradas para serem eficientes e eficazes. No século XIX as organizações eram pequenas e em número reduzido, daí preconizavam os pequenos estabelecimentos comerciais e industriais artesanais como mercearias, escolas, oficinas, artesãos e alguns profissionais que trabalhavam por conta própria como os médicos e os advogados. Estas pequenas organizações e esses profissionais sempre existiram na história da humanidade, mas somente no século XX é que a administração foi reconhecida como parte primordial das organizações.

A Administração recebeu muitas influências desde os tempos antigos até os dias de hoje. De acordo com Chiavenatto (2004) apresenta as seguintes influências:

2.1.1. A influência dos Filósofos

A administração recebeu forte influência da Filosofia na antiguidade. Para Sócrates (470 a.C. – 399 a.C), a administração era uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência. Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C) deu impulso inicial à Filosofia, Cosmologia, Nosologia, Metafísica, Lógica e Ciências Naturais abrindo perspectiva do conhecimento humano. No seu livro *A Política*, versa sobre a organização do Estado e distingue as três formas de administração pública: monarquia ou governo de um só, aristocracia ou governo de elite, democracia ou governo do povo. No período da antiguidade até o início da Idade Moderna, a filosofia despreendeu-se dos problemas administrativos, separando o essencial do acidental ou acessório. Renê Descartes (1596 – 1650), deu forte impulso à matemática e a geometria, também descreveu o método Cartesiano, que teve muita influência no

desenvolvimento das teorias da Administração no século XX.

2.1.2. A influência da Igreja Católica

Outra organização que teve influência na administração foi a igreja católica que estabeleceu a organização hierárquica de autoridade, estado-maior e coordenação funcional para assegurar a integração. A organização da igreja é simples e eficiente e sua organização mundial permite ser dirigida sob o comando de uma só cabeça executiva: o Papa. A organização eclesástica serviu de modelo para outras organizações ávidas de experiências bem sucedidas que passaram a incorporar os princípios utilizados pela igreja católica.

2.1.3. A influência da Organização Militar

A organização militar também foi outro modelo seguido como organização administrativa. Há 2.500 anos, Sun Tzu, general e filósofo chinês, escreveu um livro sobre a arte da guerra, onde se preparava os planos da guerra, da espada, das manobras, das táticas, do terreno, dos pontos fortes e fracos do inimigo e da própria organização do exército. A organização linear originou-se da organização militar dos exércitos da época medieval. O princípio da unidade de comando (cada subordinado só pode ter um superior) é o núcleo da organização militar, os vários níveis hierárquicos de comando com autoridade e responsabilidade típico da organização militar. Quando o volume das operações militares cresceu a necessidade de delegar autoridade para níveis mais baixos da organização militar também cresceu, daí a organização militar passou a utilizar o princípio de direção, segundo qual todo soldado deveria saber o que se esperava dele e aquilo que ele deveria fazer. Napoleão quando dava uma ordem sempre explicava o objetivo e certificava-se de que todos os soldados haviam compreendido corretamente sua ideia.

2.1.4. A influência da Revolução Industrial

Com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736 – 1819), introduziu e levou a uma nova concepção de trabalho nas indústrias/empresas. Foi responsável por mudar a estrutura social e comercial da época e provocar a Revolução Industrial, com transformações de ordem econômica, política e social. Podemos citar algumas mudanças que aconteceram na época com a Revolução Industrial: o surgimento das fábricas e das empresas industriais; substituição do operário artesão pelo operário

especializado; o crescimento das cidades e a necessidade de gestão pública; o aparecimento dos sindicatos; a implantação de uma doutrina social da Igreja Católica para avaliar o conflito entre capital e trabalho; as primeiras experiências científicas sobre administração de empresas e a consolidação da administração como área do conhecimento.

2.1.5. A influência dos Economistas Liberais

O liberalismo econômico corresponde ao período do desenvolvimento da economia capitalista, baseada no individualismo e no jogo das leis econômicas naturais e da livre concorrência que criou áreas de conflitos sociais. A acumulação crescente de capitais gerou desequilíbrios pela dificuldade de assegurar imobilizações como renda compatível para o funcionamento do sistema. A partir da segunda metade do século XIX, o liberalismo econômico começou a perder sua influência, foi enfraquecendo na medida em que o capitalismo se agigantava com o despontar dos grandes grupos industriais, tais como: Dupont, Rockefeller, Morgan, Krupp e outros.

O novo capitalismo se inicia com a produção em larga escala com grandes concentrações de maquinaria e mão-de-obra especializada, criando situações problemáticas de organização do trabalho, concorrência econômica, padrão de vida e outros. O economista liberal como Adam Smith fundador da economia clássica, cuja idéia central era a competição, proporcionou um razoável suporte para o aparecimento de alguns princípios de Administração que teriam aceitação posteriormente. Também as idéias de Marx e Engels criadores do socialismo científico e do materialismo histórico promoveram o surgimento do socialismo e do sindicalismo.

2.1.6. A influência dos pioneiros empreendedores

Foi fundamental para a criação das condições básicas para o surgimento das Teorias Administrativas. O século XIX assistiu a um monumental desfile de inovações e mudanças no cenário empresarial. Em torno de 1820, o maior negócio empresarial privado era as estradas de ferro, que impulsionaram as ações de investimento e o ramo de seguros, e provocaram o fenômeno da urbanização, o qual criou a necessidade de habitação, alimentação, roupa, luz e aquecimento e o crescimento de empresas focadas no consumo.

Em 1871, a Inglaterra era a maior potência econômica mundial. Surgiram os primeiros

impérios industriais que se tornaram grandes demais para serem dirigidos pelos pequenos grupos familiares. Logo apareceram os gerentes profissionais, os primeiros organizadores mais preocupados com a fábrica do que com a venda ou compras.

Na década de 1880, surgem empresas como organizações próprias de vendas e vendedores treinados, dando início ao “marketing” de hoje, com a organização do tipo funcional que seria adotada pelas demais empresas, a saber:

- Departamento de produção para cuidar da manufatura de fábricas isoladas.
- Departamento de vendas e escritórios distritais como vendedores.
- Departamento técnico de engenharia para desenvolver produtos.
- Departamento financeiro.
- Os meios de reduzir custos diminuíram, as margens de lucro baixaram, o mercado se saturou e as empresas buscavam novos mercados pela diversificação de produtos. A velha estrutura funcional começou a emperrar. Surgiu a empresa multidepartamental e integrada.

No início do século XX, grandes corporações sucumbiram financeiramente. Dirigir grandes empresas deixou de ser uma habilidade pessoal. Estavam criadas as condições para o aparecimento dos organizadores que substituiriam os capitães das indústrias – pioneiros e empreendedores.

Percebemos que na passagem dos séculos XIX para o XX o desporto teve um grande avanço e modernização. Com o processo de urbanização, industrialização, tecnologização, aumento do tempo livre e outros fatores, recebe uma grande influência e passa a expandir e desenvolver-se de forma organizada e científica. As entidades desportivas se desvincilharam das organizações militares e religiosas e passaram a ter mais autonomia, se organizando de forma a contribuir para o sucesso do desporto. A burocratização do século XIX favoreceu o surgimento dos clubes e associações desportivas que se alavancaram em todas as modalidades esportivas. Os eventos esportivos também passaram a ser mais explorados pela mídia, com isso surge a profissionalização no esporte, que desencadeou um processo de organização do esporte, tornando uma carreira profissional, onde vários jovens com talentos e habilidades almejavam ser um grande atleta profissional. O desporto nesta época deixa de ser uma competição e passa a ser visto como espetáculo, onde os competidores não são somente os atletas e as equipes, mas as empresas que patrocinavam o evento.

2.2. CONCEITOS DE GESTÃO

O termo gestão é ainda muito discutido e confundido no meio acadêmico e científico. A gestão é um termo recente, e têm conotação diferenciada da administração. Segundo o dicionário Aurélio, Gestão: é o ato de gerir; gerência, administração, e Administração: vem do latim e é a ação de administrar, governar, gerenciar.

Segundo Dias (2002) a gestão incorpora a administração e faz dela mais uma das funções necessárias para seu desempenho. É lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingirem os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz.

De acordo com Chiavenato (1989) a palavra Administração vem do latim, ad (junto de) e ministratio (prestação de serviço), e significa a ação de prestar serviço ou ajuda. Modernamente, administração representa não somente o governo e a condução de uma empresa, mas também todas as atividades relacionadas com o planejamento, organização, direção e controle da ação empresarial. Administrar é o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para atingir objetivos. É impossível falar em Administração sem falar em objetivos.

A Administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle das diferentes atividades existentes e pela divisão do trabalho dentro da organização. Ela, é imprescindível para a sobrevivência e o sucesso da organização. Sem ela as organizações não teriam condições de se tornar visível e prosperar.

2.3. GESTÃO DO DESPORTO

Atualmente a gestão desportiva tem sido uma área de intervenção profissional no contexto do desporto. Segundo Pires e Sarmiento (2001), a gestão do desporto é uma área do conhecimento que tem gerado profundas modificações no âmbito desportivo, exercendo forte influência nas práticas realizadas atualmente. Com isso essas mudanças no esporte, modificam a formação acadêmica das gerações de egressos das universidades. Há uma necessidade de desenvolver novos conhecimentos e de sistematizar as teorias da gestão contextualizando com o mundo do desporto. Com

todas essas oportunidades, percebe-se um crescimento dessa nova área do conhecimento que se mostra promissora aos novos egressos dos cursos de Educação Física e Gestão do Desporto.

A área da gestão desportiva envolve conhecimentos e aplicação de conceitos da teoria geral de administração, de esportes e dos diferentes papéis que hoje ela desempenha na sociedade moderna. Seu estudo envolve conhecimentos multidisciplinares e passou a ser divulgado a partir dos anos sessenta, conforme destaca Pitts (2001).

As oportunidades de atuação do gestor desportivo são muito amplas e diversificadas. O gestor desportivo pode atuar em várias organizações desportivas tanto no poder público como no poder privado tais como: secretarias estaduais e municipais de esportes, federações, confederações e ligas desportivas, clubes sociais e esportivos, academias, empresas de serviços desportivos, complexos desportivos, escolinhas desportivas e outras organizações que tenha o desenvolvimento do esporte como seu objetivo principal. O gestor desportivo também pode exercer dentro destas áreas acima citada, diferentes níveis hierárquicos na organização.

Segundo Pires (2007), a gestão do desporto, trata de estabelecer a interface entre a gestão e o desporto de maneira a engendrar um quadro teórico que fundamente a ação do gestor desportivo. Deste modo, a credibilidade da gestão desportiva moderna passa necessariamente por um forte envolvimento antropológico, cultural e técnico relativamente às especificidades da modalidade, setor ou etapa de desenvolvimento que estiverem a ser consideradas.

Quando uma organização que lida com esporte que tem ou não fins lucrativos, forma o seu quadro de gestores deve levar em consideração os objetivos da organização, a qualificação e competência do gestor que irá assumir o cargo. Caso isso tenha como base eleições políticas, indicação de pessoa para serem de confiança, poderá acarretar no fracasso da organização em causa.

A valorização do profissional que exercerá o cargo de gestor desportivo também é de suma importância para que ele busque o sucesso na organização. É importante também que a organização o trate com gestão profissional. Portanto, o profissional deve ter o conhecimento teórico e prático na área de atuação de sua competência e assim receber remuneração condizente com o desempenho de suas atividades profissionais.

2.4. O PAPEL DO GESTOR DESPORTIVO

As organizações desportivas atualmente passam por um processo de transformação e reorganização da gestão desportiva seja por sua estrutura organizacional ou pela exigência do papel do gestor desportivo frente aos novos desafios que as organizações desportivas estão enfrentando. Ainda não se têm nenhum modelo definitivo, mas percebe-se que há uma busca por profissionais mais qualificados e especialistas nesta área do desporto.

Segundo Parks in Zouain (2003), as responsabilidades do gestor esportivo podem ser divididas em 4 *clusters*: atividades de gerência geral, gerência organizacional, gestão de informações e, ciências do esporte e exercício. Estes *clusters* são interligados e praticamente interdependentes. As atividades de gerência geral são aquelas que todos os gestores desportivos devem dominar e dependendo do grau do trabalho, executá-lo.

Para Venliles (2005), a lista de competências exigidas de um profissional nessa posição inclui capacidade de agir como integrador, de ser orientador para as pessoas, ter ampla experiência organizacional e talento para desenvolver relações pessoais. O gestor deve fornecer instruções, orientação, direção, aconselhamento, estímulo e incentivo para ajudar as pessoas a melhorar o seu desempenho no trabalho.

As transformações que presentemente ocorreram no setor desportivo relacionam-se não apenas com as mudanças sociais, mas também com opções políticas diferenciadas e com a existência de intervenientes distintos e diversificados que são cada vez maiores. Com esta nova concepção de novos programas e atividades desportivas novas frentes de trabalho no campo profissional do desporto vão surgindo e exigindo mais empenho e competência desse profissional que irá gerir tais atividades.

A especialização de profissionais na área da gestão desportiva é uma realidade cada vez mais presente nas diversas organizações desportivas (Pires 2003). Drucker in Pires (2007), diz que:

“o gestor do futuro deve possuir sete capacidades: gerir por objetivos; saber assumir riscos em relação ao tempo; estar apto a tomar decisões estratégicas; ser capaz de construir e integrar equipes de trabalho; saber

comunicar informação; ser capaz de ver o seu trabalho como um todo; conseguir relacionar a sua ação como sistema total”.

Por sua vez, Saldanha in Joaquim (2010), afirma que “o gestor desportivo deve ser capaz de prever e estabelecer medidas e linhas orientadoras de políticas desportivas municipais atualizadas, inovadoras e ajustadas à nova realidade”. As organizações desportivas assim como as demais organizações empresariais têm ambientes diferentes, que por sua vez merecem tratamentos, ou seja, gestão diferenciada. E para isso o gestor deve estar preparado. Gerir um clube escolar é bem diferente de gerir um clube federado, gerir uma organização pública também é diferente de gerir uma organização privada. Seus objetivos, missões e metas são bem diferentes e é neste sentido que o gestor deve ter conhecimento da realidade que ele vai encontrar os recursos que ele disponibilizará e, assim desempenhar suas funções de acordo com sua competência e anseios da organização que irá gerir.

O gestor deve estar preparado para gerir uma entidade desportiva, pois há muitos desafios e diversas situações que deverão ser levadas em consideração no momento da decisão. Segundo Pires e Sarmento (2006) cada ferramenta tem sua função e dentro desta função pode ser utilizada de diversas maneiras, todas elas corretas, em função das circunstâncias e dos circunstancialismos em que estiver a ser utilizada.

Outra questão que diz respeito aos gestores é a experiência dentro do desporto, sendo que não podemos afirmar que um jogador de qualquer modalidade desportiva saiba gerir uma entidade desportiva. Sarmento (2005), afirma que não é o número de vezes que o jogador apareceu na televisão que vai dar a ele a competência necessária para gerir uma organização desportiva. A gestão do sistema desportivo não pode continuar a ser gerida por ex-técnicos, ex-atletas e dirigentes sem qualquer preparação específica na área da gestão e gestão do desporto. Ainda para Sarmento (2005), o gestor desportivo no contexto autárquico deverá está preparado para lidar simultaneamente com os políticos e com a população (clubes, cidadão, instituições etc) e assumir-se como elo entre as necessidades (população) e as possibilidades (poder público).

As funções básicas de um gestor desportivo incluem: planeamento, organização, execução e controle em uma organização desportiva. Exigindo habilidades na área da comunicação, marketing, relações humanas, liderança, legislação desportiva e outros. Ele é responsável pela organização e suas manifestações. Pires (2007), afirma que as

novas gerações de gestores desportivos começam a perceber as diferenças na gestão do desporto para a gestão de negócios em geral e seguem certo de que a qualidade do produto final depende da qualidade dos gestores.

O gestor desportivo é um difusor de novos pensamentos e formas de atuação na gestão do desporto, tendo a obrigação de harmonizar o bom funcionamento das organizações desportivas, otimizando os recursos e serviços de acordo com os anseios da população. Segundo Da Costa et al (2005) o grau de instrução e formação do gestor desportivo constitui um indicativo importante para subsidiar políticas públicas de formação e capacitação desses sujeitos. De modo que contar com recursos humanos capacitados para atuar com desporto na lógica do desenvolvimento social, econômico e cultural é uma premissa contemporânea, sob pena de algumas modalidades deixarem de existir gerando prejuízos culturais, assim como ocorre com organização que não se capacita para gerir frente à concorrência.

Chelladurai in Anchieta (2010), afirma que o gestor eficaz apresenta entre suas competências a concentração, a capacidade de estimular um esforço coordenado, o redirecionamento, a expressão de idéias de forma clara e objetiva, a análise de alternativas para solução de problemas, reunião de informações para montar propostas significativas, a tomada de decisão e definição de itens pela ação, o estabelecimento de metas para medir o sucesso de suas ações e a iniciativa.

Para Vieira (2007), o processo de tomada de decisão resume-se na escolha mais coerente para proporcionar um retorno satisfatório à organização. O gestor necessita obter informações completas sobre o problema, realizar análise das possibilidades da situação e criar critérios que sirvam como parâmetro durante o processo decisório a fim de resolver positivamente a situação da organização. Segundo Drevet (1973), a exigência de velocidade na tomada de decisão por vezes faz com que o gestor haja quase com que intuitivamente tendo aqueles que possuem melhores formações, maiores possibilidades de agir corretamente.

Um fator muito importante na gestão do desporto é a seleção do gestor desportivo, esta se torna muito complexa no momento em que vivemos, onde o mercado exige conhecimento específico e a demanda ainda é muito escassa tornando o processo de escolha por amizade, compromisso político, afinidade e outros, deixando de lado a exigência de competência.

2.5. TERMOS UTILIZADOS NA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO DESPORTO

Organização: é toda e qualquer estrutura organizacional, que requer duas ou mais pessoas trabalhando juntas de modo sistemático, para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos.

Tipo de atividade econômica: produtoras de bens (industriais); comerciais (atacado e varejo); prestadoras de serviços (atividades especializadas) e sem fins lucrativos (atividades sociais, filantrópicas, culturais, esportivas, etc.).

Quanto ao porte: micro; pequena; média e grande. No que se refere às organizações desportivas podemos classificá-las em três grandes grupos:

- **Organizações desportivas públicas:** organizações de carácter público, como unidades administrativas, entidades, órgãos ou as sociedades criadas pelas administrações públicas para desenvolver políticas públicas de desenvolvimento do esporte e de construção e gestão de complexos desportivos.
- **Organizações desportivas privadas sem fins lucrativos:**
São organizações que surgem a partir de duas situações. A primeira de um grupo de pessoas físicas que se associam para criar uma entidade com personalidade jurídica própria, cuja finalidade é a prática ou a promoção da atividade desportiva, a exemplo dos clubes desportivos. E, a segunda situação surge a partir das associações que se unem à nova entidade que permite, em certas ocasiões, a incorporação de pessoas físicas, com a finalidade de desenvolver programas desportivos, a exemplo das federações.
- **As empresas de serviços desportivos:** são organizações que surgiram em consequência da mercantilização e comercialização tanto da prática esportiva, recreativa e de lazer como elementos de consumo e do espetáculo esportivo. Estas organizações têm como objetivo a obtenção de benefícios e são regidas pelos princípios de gestão e mercado, próprios da empresa privada, procurando oferecer atividades de prática esportiva organizada: eventos, atividades ou complexos esportivos.

3. INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

O crescimento exacerbado e às vezes mal planejado das grandes cidades leva as crianças, jovens e adultos a não terem opções para a prática de atividade desportiva e de lazer, favorecendo ao aparecimento de várias doenças acometidas pela falta de atividade física. Com isso há uma necessidade muito grande das pessoas buscarem um espaço adequado as suas necessidades de práticas desportivas. Fazendo com que o poder público dentro das suas obrigações crie tais espaços e instalações adequados para os fins que a população necessita. A Prefeitura Municipal de Manaus dentro de suas obrigações perante LOMAN constrói, disponibiliza e administra os espaços e complexos desportivos espalhados pela cidade de Manaus.

As instalações quando planejadas devem levar em consideração as necessidades, acessibilidade e utilização das pessoas que dela irão usufruir para que não sejam construídos espaços que com o tempo deixem de cumprir com seu verdadeiro objetivo, que é o de atender aos anseios da população. Para Cunha (2007), as instalações desportivas identificam, no espaço urbano, os locais específicos de práticas desportivas realizadas em espaços delimitados.

3.1. CONCEITOS DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

Pires (2007), define que as instalações desportivas são um conjunto dos meios materiais, artificiais, naturais e semi-naturais necessários ao desenvolvimento das atividades desportivas. Assim podemos entender que as instalações desportivas são artificiais e constituídas por áreas especiais ou recintos, cobertas ou ao ar livre, destinadas à prática desportiva, tais como: pista de atletismo, pavilhões, campos de jogos, ginásios, piscinas.

As instalações desportivas também devem prover de espaços complementares que são tão importantes como os principais, pois esses dão suporte ao primeiro, são eles: banheiros, vestiários, sala para recepção, sala de reuniões, sala para guardar materiais, dentre outros. Percebe-se que os espaços e instalações desportivas construídas devam ser projetados de acordo com as necessidades das pessoas que irão utilizá-las, bem como de fácil acesso a elas e que degrade o menos possível o

meio ambiente em que vão ser construídos, estes também devem ser de multiuso para que se possa utilizá-los das mais variadas maneiras possíveis. Atualmente opta-se pelas áreas multifuncionais.

A definição de Instalações desportivas tem várias interpretações. Considera-se que o equipamento desportivo é uma instalação destinada a prática do desporto.

Segundo Sarmento e Pinto (2006) existem dois tipos de Instalações Desportivas:

1. Espaços Desportivos – são aqueles que são construídos especificamente para a prática desportiva.
2. Áreas de atividades físicas – são aqueles espaços naturais, que não tem o carácter desportivo.

No primeiro caso, é identificado e bem definido pela especificidade e modelo das modalidades esportivas, podem ser: campos de futebol, piscinas desportivas, quadras, pistas de atletismo etc.

Já as áreas de atividades desportivas são espaços que não são construídos especificamente para as atividades do desporto, o ambiente é aproveitado para qualquer evento que se enquadre de acordo com o seu espaço, com as necessidades e o momento dos praticantes.

Também podemos classificar os espaços desportivos pela sua natureza física: aéreas, terrestres e aquáticas.

Nas áreas terrestres são denominados as áreas do espaço do meio rural, urbano, florestas e outros espaços. Nestes podem desenvolver atividades de arborismo, montanhismo, volei, basquete, futebol, handebol, caminhada, corrida de orientação, patinagem, ciclismo, motocross, etc.

Os espaços aéreos envolvem as atividades como o paraquedismo, vôo de acrobacias, asa-delta, aeromodelismo e outros.

As áreas aquáticas envolvem todas as atividades realizadas no meio aquático como: lagos, rios, mar. Podendo proporcionar as modalidades: vela, esqui aquático, barcos, windsurf, surf, corridas náuticas com Jet ski, bodyboard, canoagem. Estas últimas por sua vez são bem características da região amazônica, que possui um potencial hidrográfico e aposta nestes desportos.

De acordo com a Carta Europeia de Esportes in Cunha (2007), são instalações desportivas os espaços de acesso público, organizados para a prática de atividades desportivas, constituídos por espaços naturais adaptados ou por espaços artificiais ou edificados, incluindo as áreas de serviços anexos e complementares.

3.2. TIPOS DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

Cunha (2007), classifica as instalações da seguinte maneira: Instalações Desportivas de Base:

1. Recreativas;
2. formativas;
3. instalações Desportivas Especializadas ou monodisciplinares;
4. instalações Especiais para o Espetáculo Desportivo.

As instalações desportivas de Base Recreativa destinam-se as atividades desportivas de carácter informal (pátios desportivos, piscinas cobertas e descobertas, espaços urbanos e naturais para prática desportiva informal). As Desportivas de Base Formativa são concebidas para a educação desportiva de base, no âmbito do ensino e do associativismo desportivo (sala de desporto, pequenas academias e quadras polivalentes). Já as especializadas ou monodisciplinares, tal como o nome indica, são concebidas e organizadas para determinadas atividades desportivas, (pistas de atletismo, quadra de ténis e de squash). Enquanto que as Especiais para espetáculo desportivo são concebidas para a realização de manifestação desportiva, preparada para receber público, meios de comunicação social e equipamentos como meios indispensáveis aos níveis mais elevados da prestação desportiva (estádios, piscinas e pavilhão multiuso).

O Atlas Desportivo Nacional citado por Pinto e Sarmento (2004), classifica os espaços desportivos da seguinte forma:

- Recinto Desportivo
- Instalação Desportiva
- Complexo Desportivo
- Complexo Integrado

Recinto Desportivo – é toda área de prática desportiva (quadra de ténis ou de futebol).

Instalação Desportiva – é todo recinto ou conjunto de recinto do mesmo tipo com anexos funcionais (quadras de escolas, ginásios).

Complexo Desportivo - é o conjunto de instalações ou recintos desportivos de diversos tipos (Vilas Olímpicas).

Complexo Integrado – é um complexo desportivo complementado por outro tipo de estruturas como zonas comerciais (estádios de futebol em Portugal).

Ainda de acordo com Pinto e Sarmento (2004), as instalações desportivas poderão ainda ser caracterizadas como:

- Grande campo: instalações ao ar livre que destinam à prática de modalidades como: futebol, Rugby e tem dimensões maiores que 90X45m, como pisos de grama naturais e artificiais.
 - Pequenos Campos: instalações ao ar livre que destinam à prática de handebol, basquetebol, futsal, com dimensões em torno de 40X20m, com pisos diversificados.
 - Salas de Desporto: Instalações cobertas para a prática de diversas modalidades, com dimensões iguais às do pequeno campo.
 - Pavilhões multiusos: polivalentes ou monodisciplinares.
 - Pista de Atletismo.
 - Piscinas: descobertas, cobertas, de competição, de formação, de lazer ou multifuncionais.
- Especiais: kartódromo, campos de golf, pista de ciclismo.

3.3 A GESTÃO DAS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

O crescimento exacerbado das grandes cidades, também é acompanhado da proliferação de espaços e instalações desportivas que se espalham aos poucos por todas essas regiões urbanas. Estes espaços e instalações que naturalmente são exigidos pela população, que a cada dia fica mais exigente em relação à prática de atividades físicas, conseqüentemente necessitam de pessoal qualificado para geri-los.

Diante do estudo percebemos uma necessidade e ao mesmo tempo uma precariedade do profissional para servir e gerir estes espaços e instalações, que depende do

tamanho e da quantidade disponível, do número de usuários e de colaboradores, e outros parâmetros que o gestor desportivo deve levar em consideração para gerir com qualidade as instalações desportivas.

Outro fator bastante significativo para o processo de gestão das instalações é modelo de gestão. Pois deve levar em consideração a finalidade e o oferecimento do melhor serviço à população. Esta escolha requer uma análise das características próprias de cada instalação desportiva, do ambiente que circunda e das pessoas que frequentam.

Segundo Cunha (2007), a gestão das instalações desportivas é um processo complexo de desenvolvimento e tomada de decisão. Envolve uma idéia, um conjunto de conhecimentos, uma aplicação de diversas técnicas reunidas em torno de rotinas que devem ser constituídas e que o organizam, e um conjunto de recursos humanos, materiais e financeiros que nele são utilizados.

Ainda de acordo com Cunha (2007), a gestão de instalação desportiva, é a capacidade, em termos de domínio de conhecimentos, competências, destrezas e atitudes, de poder gerir os recursos de uma instalação desportiva dirigidos ao cumprimento dos objetivos inerentes ao exercício da perspectiva vocação e correspondente missões.

4. AS TEORIAS DA GESTÃO E SUA RELAÇÃO COM O DESPORTO

Ferreira in Netto (2001), define teoria como “conjunto de princípios fundamentais duma arte ou ciência – ou – conhecimento especulativo, meramente racional – ou – doutrina ou sistema fundado nesses princípios”.

Até os anos 40, a gestão era pensada a partir dos aspectos internos da empresa enquanto um sistema fechado. A notoriedade era dada a hierarquia, à imposição de regras e disciplinas muito rígidas que as organizações adotavam. A busca pela padronização, desempenho humano e a rotina das tarefas, para evitar a variação nas decisões e nos comportamentos individuais, era levada em consideração.

As décadas de 50 e 60 foram marcadas pelo processo de internacionalização da economia, por meio das empresas transnacionais. Ao mesmo tempo as inter-relações

das organizações de todos os tipos se estreitaram, exigindo mais estudos específicos e aprofundados nos diferentes tipos de estrutura organizacional.

As teorias administrativas modernas surgiram no início do século XX com os estudos de TAYLOR e FAYOL e tinha o objetivo de racionalização do trabalho. As teorias da gestão foram desenvolvidas para proporcionar meios para que as organizações pudessem resolver seus problemas particulares e assim atingir o objetivo principal por elas estabelecida, Netto (2001). As teorias visam ajudar as organizações a serem mais bem sucedidas, pois os desafios são permanentes nas organizações.

As teorias da gestão nasceram da necessidade de organizar o trabalho na sociedade, tanto em sua estrutura organizacional quanto em sua relação pessoal dentro das organizações. Todas as teorias administrativas são aplicáveis às organizações atuais, mas o gestor deverá conhecê-las, para que possa utilizá-las da melhor maneira possível àquela que mais se adeque a situação em que se encontra a sua organização. Segundo Netto (2001), as teorias organizacionais utilizadas pelas mais diversas empresas industriais, comerciais ou de prestação de serviços, possuem no seu entendimento, o embasamento necessário para que o Desporto possa alcançar no âmbito da organização o mesmo sucesso alcançado no âmbito da prática, ou seja, bases científicas sólidas, diversificadas e em número suficiente para a sua consolidação definitiva.

O mundo desde os seus primórdios teve seus momentos de incertezas e mudanças naturais, favorecendo mudanças também no mundo da gestão. O mundo moderno caracteriza-se pelas organizações, notando-se um desenvolvimento no comportamento organizacional e estrutural das organizações.

Para Chiavenatto (2004), a teoria geral da administração estuda a gestão das organizações do ponto de vista da interação e da interdependência entre seis variáveis: tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade. A adequação dessas variáveis constitui o desafio da gestão.

A gestão é um fenômeno universal no mundo moderno das organizações. As organizações precisam alcançar seus objetivos que constantemente estão em concorrência e estas devem tomar decisões, coordenar atividades, conduzir pessoas, criar metas, obter e empregar recursos necessários em todas as situações dentro das organizações.

4.1. Teoria da Gestão Científica

A teoria da Gestão Científica foi a primeira teoria administrativa e começou a ser empregada por volta dos anos de 1903. Ela desenvolveu-se nos Estados Unidos, por meio dos trabalhos de Frederick Winslow Taylor. A ênfase desta teoria está nas tarefas, cada tarefa é executada com um método padronizado. A especialização das tarefas e especificação do modo de execução facilita a substituição e baixa os custos. Os trabalhadores são selecionados de acordo com suas capacidades para as tarefas, eles também são treinados para executar tal tarefa. Eles recebem incentivo financeiro pelo aumento da produção, de acordo com o desempenho de suas funções. Os princípios da administração, segundo Taylor, citado por Chiavenatto (2004) são os seguintes:

- Princípio do planejamento;
- Princípio de preparo;
- Princípio da execução
- Princípio do controle;

O princípio do planejamento, vem substituir a improvisação pela ciência, por meio do planejamento e do método de trabalho.

O princípio de preparo, vem selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor.

O princípio da execução, para que haja uma organização no sistema, as distribuições de responsabilidades devem existir para que o trabalho seja o mais disciplinado possível.

O princípio do controle, supervisão feita por um superior, para ver se o trabalho está sendo executado como foi estabelecido.

Para Taylor, citado por Pires (2007), os elementos da gestão Científica eram os seguintes:

- Estudos do tempo e dos movimentos;
- sistemas de classificação de produtos;
- criação de sistemas de rotinas de trabalho;
- padronização de ferramentas e instrumentos;

- planejamento das tarefas e cargos;
- fichas de instruções de serviços;
- supervisão funcional;
- prêmios de produção.

A relação da Teoria Científica com a gestão do desporto, pode ser comparada com o treinamento de uma equipe de alto rendimento, que treinam uma modalidade e seus atletas exercem funções específicas dentro da equipe, que nada mais é que as funções dentro da organização para que tenham resultados e cada um execute aquilo que sabe fazer de melhor. Atualmente as equipes desportivas buscam a perfeição treinando horas e horas para evitar o mínimo de erros possíveis no dia do jogo e alcançar o resultado positivo (vencer).

4.2. Teoria Burocrática da Gestão

A Teoria Burocrática surge por volta de 1940, seu fundador foi Max Weber, que desenvolveu esta teoria que tinha ênfase a estrutura, o enfoque na organização formal e visão das organizações como um sistema formal de relações. Nela a autoridade de cada indivíduo se delimitava pelas suas funções, direitos e deveres do cargo. Para Weber o conhecimento técnico era primordial para chegar à eficiência.

Segundo Weber, citado por Pires (2007), a burocracia é uma organização eficiente por excelência. Neste caso o conceito de burocracia inicialmente não tinha o sentido pejorativo que hoje, tantas vezes o envolve. As organizações burocráticas eram vistas como um sistema fechado que tinha uma concepção mecanicista da organização.

A burocracia é uma forma de organização humana que baseia na racionalidade, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos seus objetivos.

Segundo Netto (2001), a característica da Teoria Burocrática concentra-se na elaboração de tarefas operacionais rotineiras agrupadas em departamentos, realizados por meio da especialização do operário, da implementação de regras e regulamentos altamente formalizados e da estreita esfera de controle e tomada de decisão em cadeia hierárquica de comando.

Segundo Weber, citado por Pires (2007), a burocracia apresenta as seguintes características:

- ✓ Legalidade das normas;
- ✓ formalidade dos procedimentos;
- ✓ racionalidade na divisão do trabalho;
- ✓ impessoalidade nas relações humanas;
- ✓ hierarquia de autoridade;
- ✓ rotinas e procedimentos standardizados;
- ✓ competência técnica e meritocracia;
- ✓ especialização da gestão separada da propriedade;
- ✓ profissionalização dos participantes;
- ✓ completa previsibilidade do funcionamento.

A relação que fazemos da teoria burocrática com o desporto é a posição do treinador na situação hierárquica perante seus atletas onde os mesmos obedecem às ordens e regras repassadas e colocam em prática nos treinos rotineiros sem ao menos questionar, levando a especialização das ações. Ainda existem equipes que aderem este tipo de paradigma.

4.3. Teoria Clássica da Gestão

A teoria Clássica teve seu início por volta 1916, e teve como idealizador Henry Fayol. Esta teoria também tinha ênfase na estrutura e centrava na organização formal. Na visão de Fayol era possível aplicar as mesmas regras de gestão à todas as organizações, independente do tamanho, da missão e de seus objetivos.

Fayol organizou suas ideias em catorze princípios, citado por Pires (2007) a seguir:

Divisão do Trabalho – especialização dos funcionários desde o mais alto escalão da hierarquia ao simples operário, desta forma melhoraria a eficiência da produção aumentando a produtividade;

Autoridade – é o direito dos superiores transmitirem ordens que teoricamente serão obedecidas;

Disciplina – necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho que são válidas para todos os funcionários independente da hierarquia;

Unidade de comando – muito utilizado com os militares, um funcionário só pode receber ordem de apenas um chefe, evitando contra ordens.

Unidade de direção – o controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para o grupo de atividades com os mesmos objetivos;

Subordinação do interesse individual ao interesse geral – os interesses gerais da organização devem prevalecer aos interesses individuais na organização;

Justa remuneração – a remuneração oferecida aos funcionários deve ser suficiente e justa para garantir satisfação aos funcionários e a própria organização;

Boa articulação entre centralização e descentralização – as atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas;

Cadeia hierárquica bem definida – defesa incondicional da estrutura hierárquica respeitando à risca a linha de autoridade fixa;

Equilíbrio entre necessidade e recursos da empresa – deve ser mantida em toda a organização preservando um lugar para cada coisa e cada coisa no seu devido lugar.

Equidade – Igualdade e sentimento de igualdade em todos os níveis da empresa. A justiça deve prevalecer em toda a organização, justificando a lealdade e devoção de cada funcionário à empresa (direitos iguais).

Estabilidade dos funcionários – uma rotatividade muita alta, tem consequências negativas sobre o desempenho da empresa e a moral dos funcionários;

Iniciativa – deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano a cumpri-lo.

Espírito de corpo – toda e qualquer empresa deve trabalhar em conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes do grupo devem ter consciência dessa harmonia que só trará resultados positivos e um melhor desempenho a todos que colaborarem.

4.4. Teoria das Relações Humanas

Esta teoria surgiu nos Estados Unidos a partir de 1932, seus criadores foram Elton Mayo e Kurt Lewin, tem sua ênfase na compreensão do comportamento das necessidades e das atitudes das pessoas no trabalho, seu enfoque está na organização informal, na motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo. Outra contribuidora para esta teoria citada por Pires (2007), foi Mary Parker Follet, que Peter Drucker chamou-a de “profetiza da gestão”. Ela estabeleceu as doutrinas que procuravam humanizar a organização do trabalho. Para ela, uma solução só pode ser resolvida mediante a participação de todas as pessoas envolvidas, dessa forma o índice de erro seria bem menor.

A teoria das relações humanas desenvolve duas abordagens: o da Relação Humana e a Relação Comportamental. Diante destas duas situações, Chiavenato (1998) citado por Netto (2001), aborda dois pontos básicos:

1. A análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho (seleção de pessoal, orientação profissional, os métodos de aprendizagem e de trabalho, fisiologia do trabalho e os estudos dos acidentes e da fadiga);
2. a adaptação do trabalho ao trabalhador (estudo da personalidade do trabalhador e do gerente, motivação e incentivo do trabalho, liderança, comunicação, relações interpessoais e sociais dentro da organização).

Esta teoria também visa gerir fatores psicológicos e sociais no trabalho para aumentar a produtividade e o bem-estar dentro da organização. Ocupa-se do indivíduo trabalhando em grupo. A satisfação das necessidades básicas dos empregados como contribuidor para o aumento da produtividade dentro das organizações. Defende também que as tarefas devem ser concebidas de forma a satisfazer os níveis mais elevados das necessidades dos trabalhadores e assim obter destes a concretização de todo seu potencial. Tem uma forte ligação com as teorias de motivação.

Fazendo uma analogia da teoria das Relações Humanas com a gestão do desporto, concordamos com Netto (2001), quando diz que esta teoria aproxima-se muito da gestão que ocorre atualmente, pois na gestão das equipas competitivas seja ela coletiva ou individual, temos uma atividade de grupo realizada por várias pessoas que desenvolvem uma atividade visando o melhor resultado. Neste sentido o nível de

cooperação entre as pessoas da organização é constante, portanto o trabalho individual existe, mas é levado em consideração o todo, cada um faz a sua parte para que juntos possam elevar sua equipe.

4.5. Teoria Comportamental da Gestão (behaviorista)

A teoria Comportamental da Gestão foi criada por Herbert A. Simon, Chester Barnad, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris e é considerada a segunda abordagem humanística da Teoria das Relações Humanas. Ela enfoca as pessoas e está voltada para o comportamento humano nas organizações.

Surgiu no final da década de 40, com outra concepção de conceitos administrativos e critica a Teoria Clássica. Fundamenta-se no comportamento das pessoas para poder explicar o comportamento das organizações. A motivação humana tem um papel muito importante nesta teoria, visto que esta é fundamental para que as organizações possam melhorar a qualidade de vida em suas premissas organizacionais.

Maslow apresentou uma teoria da motivação onde as necessidades humanas estão organizadas em hierárquias de importâncias: necessidades fisiológicas (intervalos nos descansos, conforto físico, horário de trabalho razoável), necessidades de segurança (condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios, e estabilidade no emprego), necessidades sociais (interação dos colaboradores, interação com os clientes e gestor amigável), necessidades de estima (responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento, e promoções) e necessidades de auto-realização (trabalho criativo, diversidade e autonomia, participação nas decisões). Estas assumem formas e expressões que variam conforme a pessoa.

Segundo Chiavenato (2004), as pesquisas não chegaram a confirmar cientificamente a teoria de Maslow, algumas delas até se invalidaram. Mas, contudo ainda é uma teoria bem aceita e oferece parâmetros norteadores para a atuação do gestor.

Outro estudioso das teorias foi Frederick Herzberg, que formulou a teoria dos dois fatores, que explicaria o comportamento das pessoas em situação de trabalho. São elas: Teoria dos fatores higiênicos que estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições de onde elas desempenham suas atividades

(salários, benefícios sociais, estilo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho e outros). As pesquisas de Herzberg revelaram que, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos colaboradores. A Teoria dos fatores motivacionais está relacionada ao conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o colaborador irá executar. Estão sob controle do indivíduo e relacionados com o que ele faz e desempenha.

Chiavenato (2004), afirma que a Teoria Comportamental oferece uma variedade de estilos de administração à disposição do gestor. A gestão das organizações é condicionada pelos estilos adotados pelos gestores que dirigem o comportamento das pessoas. Esses estilos dependem das convicções de que cada gestor tem do comportamento humano nas organizações. Cada teoria administrativa baseia-se em convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

Podemos fazer uma analogia em relação ao treinador de uma equipe, quando vai selecionar seus jogadores, deve pensar que os mesmos necessitam de uma visão ampla de suas funções, que o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso ou insucesso da mesma e que a tomada de decisão pelos jogadores também é um aspecto muito importante, visto que em alguns momentos são eles que irão decidir o que fazer.

4.6. Teoria dos Sistemas

Por volta da década de 50, o biólogo alemão Ludwing Von Bertalanffy elaborou uma teoria interdisciplinar para transcender os problemas exclusivos de cada ciência e proporcionar princípios e modelos gerais para todas as ciências envolvidas, de modo que as descobertas efetuadas em cada uma pudessem ser utilizadas pelas demais. Essa teoria interdisciplinar - denominada Teoria Geral dos Sistemas (TGS) – demonstra o isomorfismo da ciência, permitindo a eliminação de suas fronteiras e o preenchimento dos espaços vazios entre elas. A TGS é essencialmente totalizante, ou seja, os sistemas não podem ser compreendidos apenas pela análise separada e exclusiva de cada uma de suas partes.

A TGS se baseia na compreensão de dependência recíproca de todas as disciplinas e

da necessidade de sua integração. Os vários ramos do conhecimento passaram a tratar os seus objetivos de estudos como sistemas, inclusive a Administração. Ela apregoa a utilização dos princípios dos expansionismos, do pensamento sintético e da teleologia (estudo das finalidades) e é composta pela Cibernética, Teoria Matemática e Teoria dos Sistemas.

A Cibernética, criada por Norbert Wiener, como ciência da comunicação e controle, colabora com a Abordagem Sistêmica da Administração mediante a aplicação dos conceitos de que a comunicação torna os sistemas integrados e coerentes e o controle regula seu comportamento, permitindo que o conhecimento e descobertas de uma área possam ter condições de aplicações em outras ciências. A Teoria Matemática da Administração também colabora com a Teoria Sistêmica por meio de seus modelos matemáticos, capazes de solucionar os vários problemas empresariais, tais como produção, recursos humanos, finanças, comercialização, entre outros.

Algumas decisões administrativas podem ser tomadas com base em soluções definidas por equações matemáticas, que simulam certas situações reais, portanto, a maior colaboração é no processo de decisão da empresa, principalmente nas ações relativamente programáveis. Finalmente, a Teoria dos Sistemas, como componente da Abordagem Sistêmica, permite que se veja a Organização como um todo, uma vez que não se pode estudar isoladamente as partes para se ter uma idéia de todo e só podemos ter uma compreensão dos sistemas quando os estudamos globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes.

A ênfase dessa Teoria apresenta-se nos resultados da empresa, assim como nas características organizacionais e na capacidade de adaptação às mudanças ambientais, uma vez que obriga o administrador a adquirir um conhecimento verdadeiro da empresa, colocando em evidência as características gerais, as características dos subsistemas e as suas relações com o meio onde está inserido.

4.7. Teoria Neoclássica da Gestão

No início da década de 50, a Teoria Administrativa passou por um período de intensa remodelação. A Segunda Guerra Mundial já havia acabado e o mundo passou a experimentar um notável surto de desenvolvimento industrial e econômico. Em outras

palavras, o mundo das organizações ingressou em uma etapa de mudanças e transformações. Com o surgimento da televisão, do motor a jato e o esboço das telecomunicações, o mundo organizacional já não seria mais o mesmo. As repercussões sobre a teoria administrativa não tardaram a acontecer.

Apesar da influência das ciências do comportamento sobre a teoria administrativa, os pontos de vista dos autores clássicos nunca deixaram de subsistir. Apesar de todas as críticas aos postulados clássicos e aos enfoques tradicionais da organização, os princípios de Administração, a departamentalização, a racionalização do trabalho, a estrutura linear ou funcional, enfim a abordagem clássica nunca foi totalmente substituída por outra abordagem. Todas as teorias administrativas posteriores se assentaram na Teoria Clássica, seja como ponto partida, seja como crítica para tentar uma posição diferente.

A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Em outros termos, a Teoria Neoclássica representa a Teoria Clássica colocada em um novo figurino e dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas. Ela também é conhecida como Escola Operacional ou do Processo Administrativo e tem como característica principal a ênfase nos resultados e objetivos da organização.

Essa Teoria defende a determinação dos objetivos da organização antes de serem gastos energia, tempo e recursos para realizá-los e apresenta cinco princípios que resumem toda a lógica administrativa:

- Preocupação com a atenção dos objetivos globais da empresa;
- rentabilidade de cada área funcional vista em termos (não absolutos) de contribuição para os objetivos globais de toda a empresa;
- avaliação objetiva dos indivíduos em função das metas preestabelecidas;
- implantação de uma gestão planejada;
- autocontrole, efetuado por indivíduo na organização.

Drucker in Chiavenato (2004) diz que Toda empresa deve criar uma verdadeira equipe e reunir esforços individuais num esforço comum da organização.

4.8. Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional teve como propulsor Warren G. Bennis e foi organizado por volta de 1962, pela necessidade de se criar um conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e o desenvolvimento segundo as suas potencialidades. Em outras palavras, ela foi criada no sentido de obter mudança e flexibilidade organizacional.

O simples treinamento individual ou adequação grupal, sem mudança específica, sem estabelecer um padrão de desempenho e um programa de mudança da organização, não é suficiente para mudar o desempenho da empresa. Verificou-se que os objetivos individuais nem sempre estavam de acordo com os objetivos organizacionais, levando os participantes da empresa a um comportamento alienado e ineficiente, retardando ou impedindo a obtenção dos objetivos da empresa.

Bennis in Chiavenatto (1998), diz que há quatro variáveis básicas: o meio ambiente, a organização, o grupo social e o indivíduo. Essas podem explorar sua interdependência, diagnosticar a situação e intervir em variáveis estruturais e comportamentais, para que uma mudança permita a consecução, tanto dos objetivos organizacionais, quanto pessoais; está direta e intimamente ligada aos conceitos de mudança e capacidade da organização adaptar-se a essa mudança.

Para a empresa crescer e se desenvolver, depende da forma como se relaciona e se adapta ao ambiente em que está inserida e atua. A mudança da estrutura organizacional é importante, mas é necessário mudar, também, o comportamento e as relações interpessoais dos componentes da organização. A cooperação interpessoal é fator primordial para a sobrevivência e crescimento da organização.

Para o Desenvolvimento Organizacional, o conceito de organização é típica Behaviorista: “A organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”. Tal conceito utiliza a noção tradicional de divisão do trabalho – diferentes atividades e coordenação na organização, mas refere-se às pessoas como contribuintes das organizações em vez de estarem elas próprias incluídas nas organizações. As contribuições dos colaboradores à organização dependem das diferenças individuais e do sistema de recompensas e contribuições. A organização atua em um ambiente, e

sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela relaciona com este. Ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que opera.

4.9. Teoria Estruturalista

Ao final da década de 50, a Teoria das Relações Humanas entrou em declínio. Foi a primeira tentativa da introdução das ciências do comportamento da teoria administrativa através de uma filosofia humanística e participativa. De um lado ela combateu a Teoria Clássica, mas por outro, não proporcionou bases adequadas de uma nova teoria que a pudesse substituir. A oposição entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas criou um impasse que a Teoria Burocrática não teve condições de ultrapassar. A Teoria Estruturalista é um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma aproximação à Teoria das Relações Humanas. Representa uma visão crítica da organização formal.

A abordagem Estruturalista surgiu como um complemento das demais Teorias até então existentes, pois, além do enfoque intra-organizacional, passou a dar o enfoque Interorganizacional, uma vez que é um método analítico e comparativo, que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição. A forma de ver estreita e limitada dos aspectos internos da organização passou a ser diversificada e substituída por uma visão ampla, envolvendo a organização e suas relações com outras organizações dentro de uma sociedade maior (ambiente externo).

Foi, talvez, a primeira Teoria Organizacional de sistema aberto que, ao tentar compatibilizar as contribuições clássicas e humanísticas das Teorias até então existentes, criou uma abordagem múltipla e compreensiva na análise das organizações, vendo-as como estruturas formais e informais.

Chiavenato (2004) defende que, para haver estrutura é necessário que existam entre as partes outras relações que não a simples justaposição e cada uma das partes manifeste propriedades que resultem da sua dependência à totalidade e, quanto maior a organização, maior deverá ser o grau de comprometimento das pessoas envolvidas.

4.10. Teoria Configuracional

Criada por Henry Mintzberg, que vê as organizações de uma forma holística, defende um limitado número de configurações, que pode ajudar a explicar o que acontece nas estruturas organizacionais.

Para Mintzberg citada por Chiavento (2004),

“Toda a atividade humana organizada dá lugar a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho, nas várias tarefas a serem desempenhadas, e a coordenação das mesmas a fim de realizar a atividade em questão. A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária da coordenação entre as mesmas.”

Para que as organizações funcionem a contento, Mintzberg (1999) acredita que são necessários e suficientes cinco mecanismos de coordenação: ajustamento mútuo, supervisão direta, standardização dos processos de trabalho, standardização dos resultados e standardização das qualificações dos trabalhadores; cinco componentes básicos de organização: vértice estratégico, linha hierárquica, centro operacional, tecnoestrutura e pessoal de apoio; e cinco tipos distintos de descentralização/centralização: centralização horizontal e vertical, a descentralização horizontal limitada (seletiva), a descentralização vertical limitada (paralela), a descentralização horizontal e vertical seletiva e a descentralização horizontal e vertical.

Resumidamente, podemos dizer que Mintzberg defende a sua Teoria baseado em três grandes princípios.

- Gestão Estratégica – que trata da forma como as pessoas dirigem as organizações;
- estrutura das Organizações – que trata da forma como as organizações se estruturam;
- o Poder nas Organizações – que trata da forma como os seus funcionários influenciam as organizações e como são influenciados por elas.

Mintzberg ainda chegou à conclusão que a tarefa da administração é a de planejar,

organizar, trabalhar com os recursos humanos, liderar e controlar e que o gestor é de fundamental importância para a sociedade, da mesma forma como acreditamos que a participação do gestor profissional e competente é para o desenvolvimento da organização.

4.11. Teoria Contingencial

Seus criadores foram P. R. Lawrence e J. W. Lorsch em 1972. A palavra contingência significa algo que pode ou não acontecer, algo incerto ou eventual. Refere-se a uma proposição, cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência e não, pela razão. Isso quer dizer que em administração não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, não existe uma forma única que seja a melhor para organizar, no sentido de se alcançar objetivos altamente variados das organizações dentro de um ambiente também altamente variado.

Segundo Chiavenato (2004), a Teoria da Contingência nasceu como resultado de quatro pesquisas realizadas em indústrias americanas, tendo os investigadores Lawrence e Lorsch concluído que:

“não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. Existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização”.

Os autores chegaram à conclusão que a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes do ambiente externo. Não existe uma única e melhor forma de se organizar. As condições para o funcionamento da empresa variam de acordo com o ambiente ou contexto que a ela escolheu como seu domínio de operações. Essas condições, ou melhor, essas contingências podem ser consideradas como oportunidades, ou como imperativas, ou restrições que influenciem a estrutura e os processos internos de tomada de decisão da organização.

Com o desenvolvimento tecnológico, a globalização da economia e a preocupação mundial com o meio ambiente, uma nova Teoria Organização foi desenvolvida para dar respostas às necessidades atuais das empresas. Aproveitando as experiências de

todas as Teorias anteriores e reconhecendo sua colaboração ao desenvolvimento da época, os criadores da Teoria Contingencial defendem as organizações como sistemas abertos, com decisões descentralizadas, conforme o ambiente, a tecnologia e os recursos humanos utilizados. A estrutura e a dinâmica, ou seja, a maneira como a organização se inter-relaciona com o ambiente é fundamental para o crescimento e sobrevivência da empresa.

II METODOLOGIA

1. OBJETIVOS

A princípio foi realizada uma visita ao Secretário da SEMDEJ, com o intuito de apresentar o projeto do trabalho e seu objetivo, mostrando a importância de tal investigação para a melhoria do trabalho realizado na gestão do desporto nos CELs. A metodologia foi composta de uma entrevista individual com os gestores dos Centros de Esportes e Lazer da Prefeitura de Manaus. Os dados foram tratados estatisticamente e seus resultados foram descritos, uma vez que se trata de uma pesquisa descritiva e uma investigação quantitativa, que segundo Gaya (2008), tem uma visão objetiva da realidade e visa conhecer e descrever a realidade de estudos. O estudo descritivo visa apontar as características e traçar o perfil de uma população ou grupo de pessoas, neste caso os gestores dos CELs. Também se utilizou de um questionário que serviu de instrumento para recolher as informações. Foi fornecido pela SEMDEJ um quadro com os dados dos gestores que continha telefone e endereço dos CELs, para que a pudesse entrar em contato e marcar o melhor horário e dia com cada gestor. Não houve qualquer empecilho por parte dos gestores em atender e responder o questionário. Todos os gestores o responderam de forma descontraída e receptiva.

2. POPULAÇÃO

A população da pesquisa foram Gestores dos Centros de Esportes e Lazer da Prefeitura de Manaus – CEL.

3. AMOSTRA

A amostra do estudo contou com os 21 gestores que desenvolvem atividades profissionais nos Centros de Esportes e Lazer da Prefeitura de Manaus.

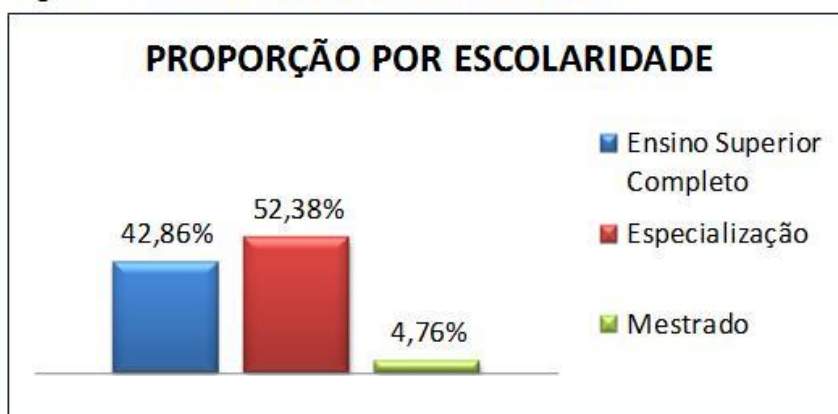
4. QUESTIONÁRIO

O instrumento utilizado foi um questionário com 23 questões. Para a elaboração deste foi utilizado parâmetros de estudos, como os de Anchieta (2010), Maciel (2009), Anchieta & Sarmento (2009), Azevedo & Spessoto (2007), Gomes (2006), Sarmento et al (2006), Azevedo et al (2004), Zouian & Pimenta (2003), sobre o perfil de gestores e adaptado a realidade da população e ao objetivo da pesquisa. O questionário foi elaborado com vinte e três questões divididas em três blocos: dados pessoais, dados da organização e dados da gestão. As questões foram abertas e fechadas dando ao inquirido a liberdade de escolha e livre arbítrio em suas respostas. A princípio o questionário passou por um teste, para certificarmos da fidedignidade do instrumento e ter a certeza da validade da pesquisa. Primeiramente o teste foi aplicado a quatro gestores dos CELs e após a validação deste foi reaplicado com alguns ajustes que se percebeu ser necessário ao estudo. O questionário foi reaplicado aos quatro gestores e aos demais individualmente, no seu próprio local de trabalho e o preenchimento das questões foi realizado pelo próprio gestor. A aplicação do questionário ocorreu durante os meses de abril e maio de 2011, cada aplicação durou cerca de 30 minutos. Os gestores demonstraram receptivos, elogiaram a iniciativa da pesquisa e se colocaram à disposição para qualquer esclarecimento e informações. A pesquisadora esteve presente para dirimir qualquer dúvida que pudesse existir.

III APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

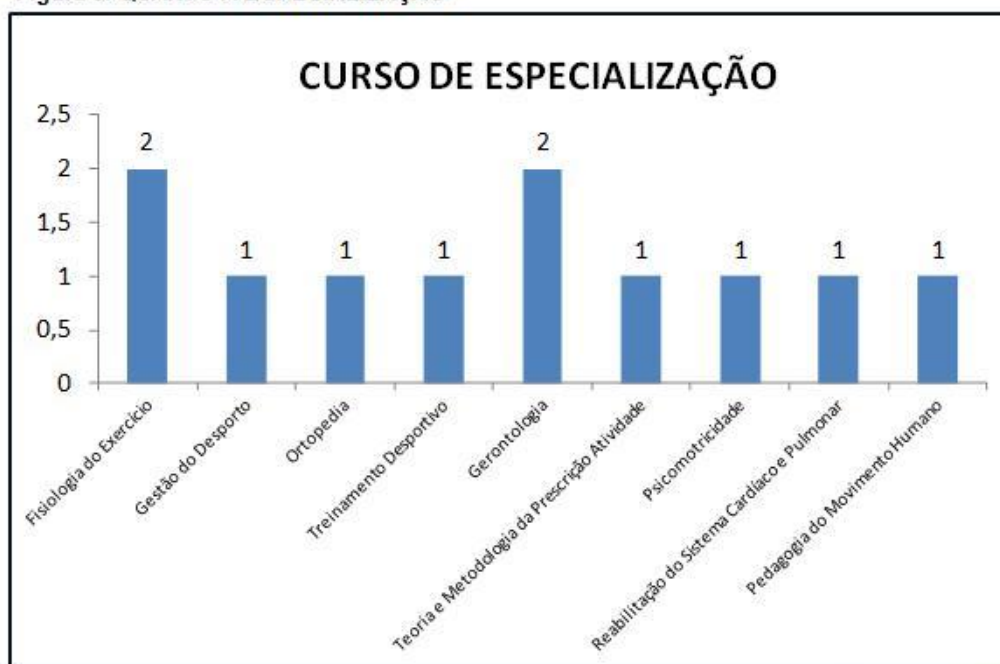
Após ao recolhimento dos dados o presente passou por um tratamento estatístico e a optou-se em apresentar os resultados e fazer a discussão mediante as respostas obtidas fazendo uma relação da apresentação com a discussão e a analogia com outros estudos, podendo dessa forma visualizar e relacionar num mesmo momento.

Figura 2. QUANTO AO GRAU DE ESCOLARIDADE



Fonte: Autores, 2011

Figura 3. QUANTO A ESPECIALIZAÇÃO



Fonte: Autores, 2011

Observamos nas figuras 2 e 3 que todos os inquiridos têm formação acadêmica Superior na área da Educação Física, e desses 52,38% tem especialização, e apenas um deles possui especialização na área da Gestão do Desporto. E em relação a Mestrado apenas 4,76% obtiveram tal capacitação, mesmo não sendo na área da Educação Física e nem da Gestão do Desporto. Anchieta (2010), afirma que as Instituições de Ensino Superior em Manaus apenas oferecem uma disciplina em sua matriz curricular que aborda superficialmente assuntos gerais sobre gestão, e entendemos que tal conhecimento não seja suficiente para que o gestor possa

desempenhar suas funções dentro de uma organização, faltando-lhes conhecimento específico na área da gestão. Também percebemos que ainda falta mais oferta por parte das IES nessa área do conhecimento. Segundo Parkhouse in Zouain (2003), a carreira de gestor desportivo tem sido fundamentada, em cursos de graduação e especialização, em dois pilares de sustentação: a educação Física e a gestão.

Tabela 1. QUANTO A ÁREA DE ATUAÇÃO

ÁREA DE ATUAÇÃO / PROFISSÃO	FREQUÊNCIA
Professor de Educação Física	19
Professor e Fisioterapeuta	1
Não respondeu	1
TOTAL	12

Fonte: autores, 2011

O estudo aponta que 20 dos gestores inquiridos têm como área de atuação a Educação Física. Estudos de Azevedo e Barros (2004), também apontam que a área predominante é a Educação Física. Já Anchieta e Sarmiento (2009), afirmam em seus estudos que a área predominante era a do Direito e posteriormente a Educação Física. Ainda Anchieta (2010) em seu estudo apontou que 28% dos entrevistados eram da área da Educação Física. O que podemos observar comparando os estudos e a tabela anterior (Tabela 1) é que há uma preocupação em buscar um profissional que tenha conhecimento específico na área do desporto e que isso possa lhe dar know-how dentro do conhecimento específico. Posteriormente esses gestores podem buscar conhecimento na área da gestão e com certeza irá lhe ajudar a gerir melhor os CELs, dando-lhes mais competência e conhecimento sobre a área da gestão.

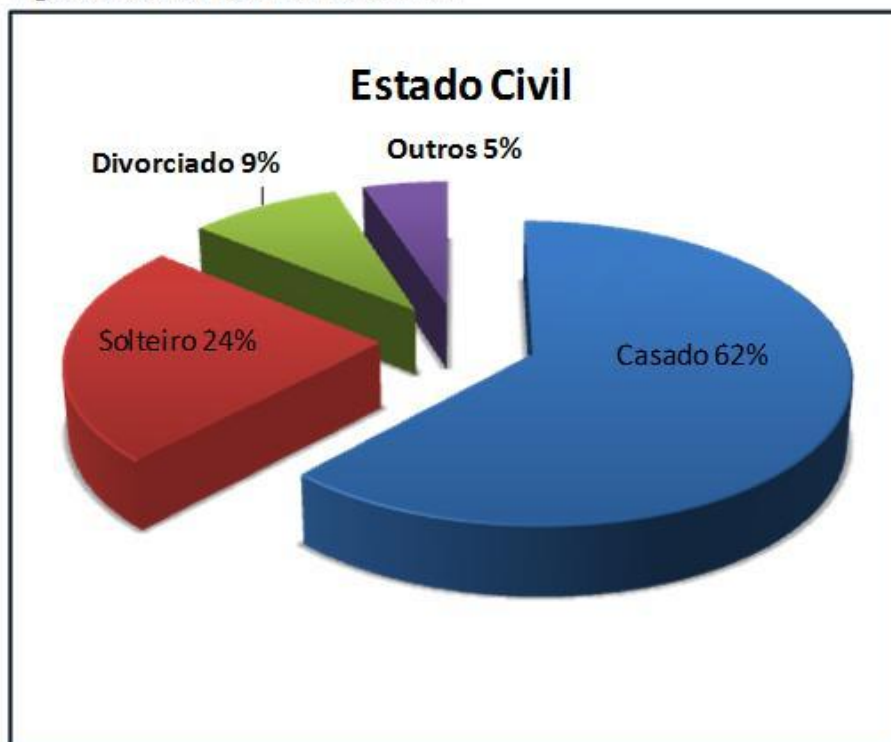
Figura 4. QUANTO A FAIXA ETÁRIA



Fonte: Autores, 2011

De acordo com o estudo de síntese dos indicadores sociais 2010, realizado pelo IBGE em Manaus. O estudo apresentou idades variadas entre 29 a 59 anos e a maioria encontra-se entre 40 a 49 anos. Gomes (2006), aponta em seu estudo que os gestores tinham idade entre 24 a 60 anos e em média de 40 anos. Sarmiento et al (2006), apontam que os gestores que pertencem ao vértice estratégico estão na faixa etária entre 31 e 40 anos e em média tem 33 anos. Bastos (2006), aponta faixa etária entre 29 a 59 anos, destes 57% estão na faixa etária de 40 a 59 anos. Anchieta e Sarmiento (2009), afirmam que os gestores tinham idades entre 34 e 52 anos com média de 43 anos. Ainda Anchieta (2010) aponta que os gestores tinham idades entre 27 e 74 anos com média de 42,3 anos. Podemos perceber que em todos os estudos comparados há uma convergência em relação à média e as idades compreendidas. Pressupomos que os gestores são pessoas de certo amadurecimento biológico, emocional com experiência profissional e equilíbrio para gerir a organização desportiva, trazendo um repertório de vivências tanto no âmbito da prática desportiva, quanto de gerenciamento.

Figura 5. QUANTO O ESTADO CIVIL



Fonte: autores, 2011

O estudo aponta que cerca de 62% dos entrevistados são pessoas casadas. Anchieta (2010), Bastos (2006), Azevedo e Spessoto (2007) apontam que a maioria dos

gestores é casada. Com isso percebemos que não há divergência em relação ao estado civil dos gestores, a maioria é casada, e percebemos também que isso não é um fator determinante nas ações do gestor desportivo, mas que podem utilizar suas experiências pessoais na gestão desportiva.

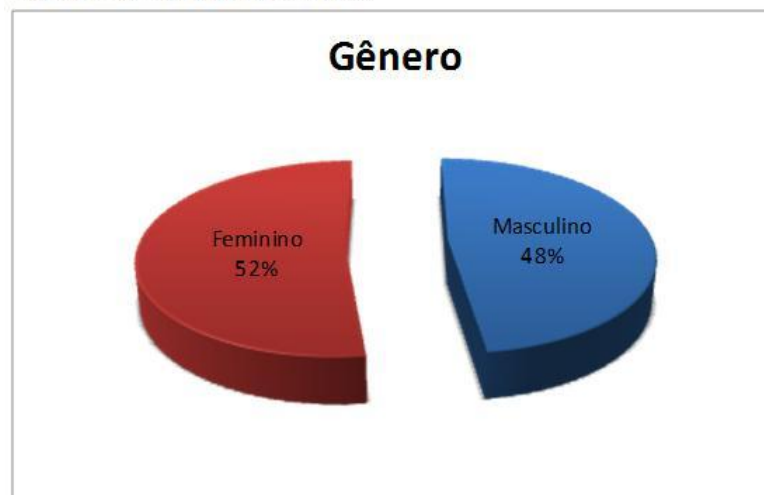
Figura 6. QUANTO AO TEMPO DE PROFISSÃO



Fonte: Autores, 2011

Verificou-se que apenas 3 dos entrevistados têm menos de 6 anos de profissão e apontamos que 18 estão na área de atuação há mais de 6 anos de profissão. Isso mostra que a maioria dos gestores tem experiência na profissão, mas não podemos fazer uma relação do tempo de atuação com a experiência como gestor, apenas que os gestores têm vivência na área do desporto e isso pode lhe dar embasamento e conhecimento específico e ajudar a gerir a organização desportiva. Por outro lado percebemos que muitos gestores não têm curso específico na área da gestão e isso leva dificuldade em algumas situações que requeiram conhecimento específico da área.

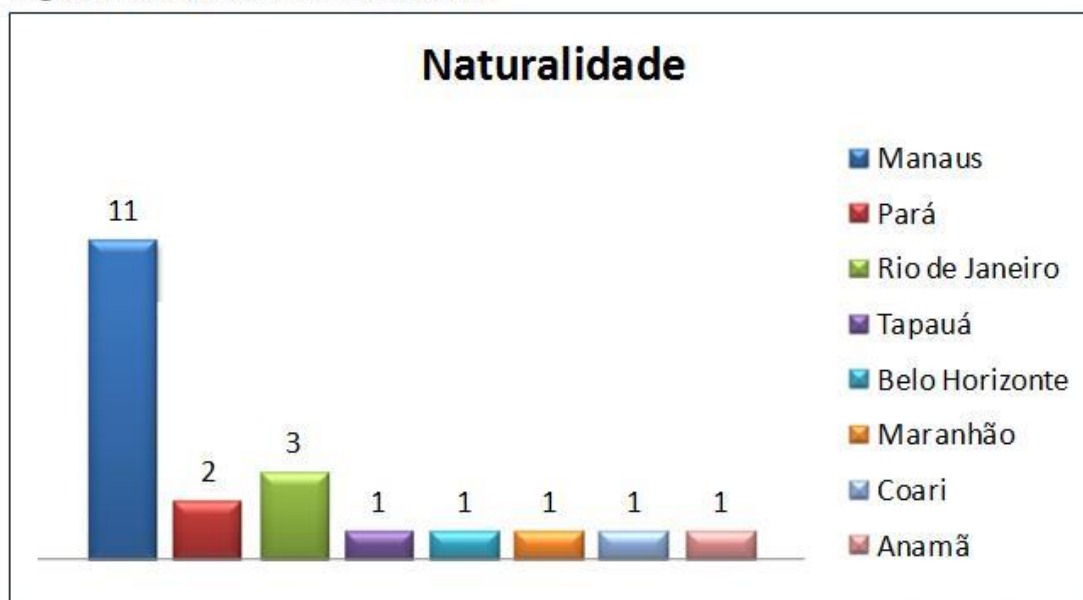
Figura 7. QUANTO AO GÊNERO



Fonte: Autores, 2011

De acordo com o estudo de síntese dos indicadores sociais do IBGE 2010, a população de Manaus consta de 1.802,014 habitantes. Desses habitantes 49% (879,742) são homens e 51% (922,272) são mulheres. O presente demonstra que 52% é de predominância das mulheres gerindo os Centros de Esporte e Lazer da Prefeitura de Manaus. O estudo é coerente com os dados do IBGE e contradiz os estudos de Sarmiento e Anchieta (2009) que revelam que 90% dos gestores (secretários de esportes do Brasil) são do sexo masculino. Bastos (2006), Anchieta (2010) revelam um número muito alto de habitantes femininos, mas em seus estudos os Gestores Desportivos são na grande maioria homens. Atualmente consegue-se perceber mudanças em relação ao vértice estratégico na gestão desportiva no Brasil e que as mulheres começam a galgar seu espaço nesta área que por muitos anos foram predominantemente masculino.

Figura 8. QUANTO A NATURALIDADE



Fonte: Autores, 2011

TABELA 2. QUANTO AO TEMPO EM QUE RESIDE EM MANAUS

RESIDE EM MANAUS	FREQUÊNCIA
11 a 15 anos	1
16 a 20 anos	3
21 a 25 anos	3
26 anos em diante	4
Não Respondeu	1
TOTAL	12

Fonte: Autores, 2011

De acordo com a figura 8 o estudo aponta que 14 dos entrevistados nasceram no estado do Amazonas e desses 11 nasceram na cidade de Manaus capital do estado do Amazonas. E somente 7 dos entrevistados são oriundos de outros estados do Brasil. Mostrando que há um grande número de imigrantes de outras cidades se instalando em Manaus. Na tabela 2 o estudo aponta que dos 12 entrevistados que não nasceram em Manaus, somente um não respondeu a esta questão, e que os demais vivem há mais de 11 anos em Manaus e todos já se instalaram há bastante tempo na capital, portanto se adaptaram e têm conhecimento da cultura regional e assim podem desempenhar suas funções se adequando a situações adversas que porventura possam ocorrer em relação à cultura, regionalização e outras peculiaridades da comunidade atendida. Também percebemos que não há muita influência no que diz respeito à gestão, apenas podemos afirmar que há uma grande procura de mercado de trabalho no estado especificamente na cidade de Manaus por várias pessoas oriundas de outras cidades do Brasil. Não podemos afirmar que isso seja um fator determinante para o perfil do gestor, independente de sua cidade natal, eles têm o conhecimento específico na área do desporto, pois todos têm a formação na área de Educação Física.

Figura 9. QUANTO A REMUNERAÇÃO RECEBIDA PELOS GESTORES



Fonte: Autores, 2011

O estudo aponta que dos 21 gestores 71% não recebem remuneração específica para exercer a função de gestor. Dentro da estrutura organizacional da SEMDEJ há o cargo, mas não há previsão de remuneração específica para o cargo de gestor. De acordo com estudo apenas recebem seus vencimentos como professores

concursados em duas cadeiras ou cadeira dobrada. Cadeira é o nome utilizado para os contratos de professores que exercem o cargo com a jornada de 20 horas de trabalho semanais ou um turno (matutino ou vespertino). A SEMDEJ não tem quadro de professores concursados, portanto todos os professores desta secretaria são oriundos da Secretaria Municipal de Educação – SEMED, que disponibiliza seus professores sem ônus para a SEMDEJ. Os gestores recebem apenas duas cadeiras para trabalharem 40 horas semanais, mesmo vencimento pago aos professores ativos do quadro da SEMED, portanto não há nenhuma gratificação aos gestores pela função exercida nos CELs. No entanto, detectamos também que destes 21 gestores somente 24% recebe remuneração específica para atuar como gestor, e que estes não são concursados, apenas contratados e não têm estabilidade profissional. Não sabemos qual a forma que a SEMDEJ utiliza para remunerar tais profissionais sem estabilidade funcional, e pelo que observamos, também não cumprem as horas de trabalho igual as dos demais. Percebemos que há contradição na estrutura organizacional e que não há parâmetros para a contratação dos gestores dos centros e também há divergências salariais para os cargos de gestores.

Figura 10. QUANTO A ESCOLHA DO CARGO DE GESTOR



Fonte: Autores, 2011

No Brasil o sistema público preenche cargos por meio de concurso público (prova de conhecimentos gerais e específicos) em suas secretarias e pastas para várias áreas e assim os funcionários obtêm estabilidade trabalhista dentro destas secretarias de governo. No Amazonas não é diferente, e as secretarias municipais também oferecem cargos por meio de concurso público. A SEMDEJ ainda não tem um quadro técnico de

funcionários, portanto ela utiliza funcionários do quadro de outras secretarias e solicita por meio de documento oficial expedido pelo prefeito que estes funcionários de outras secretarias possam desempenhar suas funções na SEMDEJ. Logo a maioria dos gestores se diz concursados, mas não para o cargo de gestor e sim como professores de Educação Física da SEMED, disponibilizados para a SEMDEJ. Há também os professores que são contratados por tempo determinado, nesse caso eles não têm estabilidade profissional e a qualquer hora podem ser afastados da secretaria e do cargo sem qualquer direito trabalhista. O estudo aponta que 71,43% dos gestores são indicados pelo gestor principal, no caso o Secretário de Esportes Municipal. Destes, 14,29% são professores concursados pela SEMED, ou seja, a maioria é concursada de outra secretaria para o cargo professor de Educação Física e não para exercerem o cargo de gestor desportivo. O que observamos também no estudo é que a maioria dos gestores além de serem disponibilizados por outra secretaria é indicado para o cargo pelo gestor principal. Os demais 14,29% foi identificado como outros e estes não indicaram a forma com que foram selecionados para atuar na função de gestor desportivo, que pode ser por indicação política, por indicação da comunidade, por tempo de serviço na secretaria. Percebemos que não há um critério de seleção definido para selecionar o gestor desportivo para atuarem nos CELs, comprometendo a função do gestor. Independente da forma com que o profissional é selecionado na secretaria, a indicação para o cargo de gestor dos CELs, dá-se pelo gestor principal por se tratar de cargo de confiança do mesmo. Mas podemos perceber que há uma preocupação com a formação profissional, todos os gestores são graduados na área da Educação Física e que de alguma forma eles têm um conhecimento na área do desporto, tornando um ponto positivo para a gestão desportiva.

Figura 11. QUANTO AOS GESTORES EXERCEREM OUTRA ATIVIDADE



Fonte: Autores, 2011

Figura 12. QUANTO AS ATIVIDADES EXERCIDAS ALÉM DE GESTOR



Fonte: Autores, 2011

De acordo com a figura 11 o estudo aponta que 95% dos gestores exercem outra atividade além da gestão do esporte, mas percebemos que as atividades exercidas fora da gestão são na maioria na área do esporte. Observando a figura 12 em relação com as atividades exercidas pelos gestores percebemos que 14 gestores buscam atividades na área de sua formação acadêmica (professor de Educação Física), seguido pelas áreas de técnico desportivo e pela área do Fitness, apenas um atua como fisioterapeuta, uma vez que também têm as duas formações acadêmicas. Portanto, podemos dizer que há uma preocupação com a área de sua formação, mas como os profissionais não são remunerados especificamente e dignamente para exercerem a função de gestor, buscam alternativas para melhorar a renda e ajudar a sustentar suas famílias. Com isso ausentam-se das funções de gestor dos CELs na grande parte do dia.

Figura 13. QUANTO AO HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DOS CEL'S



Fonte: Autores, 2011

Observando a figura 13 o estudo demonstra que 95,2% dos CELs funcionam no horário comercial (das 7 às 18 horas), atendendo a população de forma satisfatória, destes 47,6% também funcionam no turno noturno, que vai das 18 horas e se estende até zero hora. Observamos que as instalações são utilizadas durante todo o dia da semana e o dia inteiro pela comunidade atendendo seus anseios. Mas que nos horários a partir das 18 horas não há acompanhamento de profissionais nas atividades que são promovidas a partir deste horário, criando certo perigo as pessoas. O espaço é cedido à comunidade e ela se responsabiliza pelo material e pelas atividades desenvolvidas, o que descaracteriza o funcionamento dos CELs. Segundo Pinto e Sarmiento (2004), o objetivo é que a instalação funcione em condições ótimas de utilização no máximo de tempo possível durante o seu ciclo de vida. O que aponta o estudo dos Centros é que são utilizados durante o dia todo e todos os dias da semana, incluindo os finais de semana. As atividades durante a semana são sistemáticas quer dizer, obedecem horários e dias definidos com profissionais orientando as atividades específicas. Após o horário comercial e nos finais de semana os espaços do CELs são disponibilizados à comunidade e esta utiliza de forma a atender suas necessidades e realizar suas atividades esportivas, culturais e outros. Queremos ressaltar que mesmo sendo cedida a comunidade o patrimônio público continua na responsabilidade do gestor, mas pelo que percebemos neste horário o gestor não mais exerce suas atividades gerenciais, bem como não disponibiliza de profissionais acompanhando tais atividades, por este motivo o gestor têm de montar uma estratégia para gerir os espaços durante o período que não há nenhum profissional. Percebemos que em relação à utilização dos espaços e instalações, os CELs são bem utilizados, mas em relação às atividades realizadas no final de semana e no horário noturno não há

profissionais orientando e nem supervisionando tais atividades, criando certa divergência por parte dos gestores e dos profissionais que defendem que toda prática deve ser supervisionada por um profissional da área, bem como nenhum gestor se disponibiliza gerir os espaços, mesmo porque tais horários ultrapassam sua jornada de trabalho. Com isso percebemos um perigo constante, tanto na realização das atividades, como pelo zelo do patrimônio público, que segundo os gestores fica a mercê da comunidade que não recebe qualquer intimação de responsabilidade.

Figura 14. QUANTO AO TEMPO NO CARGO DE GESTOR



Fonte: Autores, 2011

Figura 15. QUANTO AS EXPERIÊNCIAS ANTERIORES NO CARGO DE GESTOR



Fonte: Autores, 2011

Figura 16. QUANTO AO TEMPO DE EXPERIÊNCIAS ANTERIORES



Fonte: Autores, 2011

Analisando as figuras 14, 15 e 16, percebemos que o estudo aponta que 13 dos gestores que exercem o cargo nos CELs, têm entre 1 a 5 anos no cargo como gestor, 6 estão acima de 6 anos e apenas 2 tem menos de 1 ano. Com isso percebemos que a maioria dos gestores tem experiência suficiente no cargo que exerce e que são conhecedores das diretrizes dos CELs. Sampaio (2010), aponta que 65% dos gestores tinham menos de 5 anos na gestão desportiva. Estudo de Gómez citado por Sampaio (2010), aponta que na gestão Valenciana os gestores tinham entre 9 e 10 anos de experiência. O estudo também aponta que 6 gestores possuem experiências em cargos anteriores, e isso pode ajudar em suas funções dentro dos CELs. Percebemos que os gestores tem tempo no cargo, mas como o próprio estudo aponta falta conhecimento na área da gestão, tendo apenas o conhecimento do dia-a-dia.

Figura 17. QUANTO A FUNÇÃO EXERCIDA EM OUTRA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Autores, 2011

organizações, todos estavam ligados à área do desporto. Portanto já desempenhavam atividades de gestão na área, trazendo esta experiência para atual gestão, mesmo não tendo curso na área da gestão o que o facilita o desempenho na função de gestor.

Figura 18. QUANTO A CURSO NA ÁREA DA GESTÃO



Fonte: Autores, 2011

Figura 19. QUANTO AOS CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO NA ÁREA DA GESTÃO



Fonte: autores, 2011

Na figura 18 o estudo aponta que dos 21 entrevistados, apenas 5 possuem curso na área da gestão. A figura 19 aponta os cursos de aperfeiçoamento realizados pelos gestores. Um em Marketing no Serviço Público, um em gestão esportiva, um em

Coordenação, um em Gestão Comercial e um em Gestão e Administração Esportiva, todos de alguma forma estão ligados à área administrativa, proporcionando conhecimentos na área da gestão. Estudo de Anchieta (2010), verificou que 59% dos gestores desportivos não participaram de cursos de gestão nos últimos quatro anos. Neste estudo percebemos que cerca de 76% não tem curso na área da gestão. Gullier (2006) e Veloso (2004) citado por Anchieta (2010), afirmam que os gestores bem sucedidos desenvolvem ao máximo os seus conhecimentos e está continuamente a procura de novas aptidões e aperfeiçoamento na sua formação inicial.

TABELA 3. QUANTO A EXPERIÊNCIA COMO ATLETA E MODALIDADE

FOI ATLETA	FREQUÊNCIA	MODALIDADE	FREQUÊNCIA
SIM	19	COLETIVA	16
NÃO	2	INDIVIDUAL	1
		AMBAS	2
		NENHUMA	2
TOTAL	21		21

Fonte: Autores, 2011

TABELA 4. SE A MODALIDADE CONTRIBUI NA GESTÃO

MODALIDADE AJUDA EXERCER O CARGO	FREQUÊNCIA
SIM	17
NÃO	0
NÃO RESPONDEU	4
TOTAL	21

Fonte: Autores, 2011

TABELA 5. COMO A MODALIDADE AJUDA NA GESTÃO

COMO A MODALIDADE AJUDA NA GESTÃO	FREQUÊNCIA
Experiência	5
Ação Pedagógica	1
Disciplina e compromisso	2
Conhecimento da modalidade	2
Tomada de decisão	2
Direcionamento para lidar com os alunos	1
Planejamento técnico e administrativo	1
Trabalho em equipe	3
Sem resposta	4
TOTAL	21

Fonte: Autores, 2011

Observando as tabelas 3, 4 e 5, o estudo aponta que 19 gestores tiveram experiência como atleta, somente 2 dos entrevistados não foram atletas. O estudo de Anchieta (2010) aponta que 80% dos gestores foram atletas e condizendo com o presente estudo. Zouin e Pimenta (2003) afirmam que na atualidade em decorrência da complexidade que envolve a gestão do desporto não se pode admitir que a condição de ex-atleta seja suficiente para a atuação como gestor desportivo. Ainda neste estudo fazemos uma observação em relação ao tipo de modalidade desportiva que o gestor praticou: se coletiva ou individual; se a modalidade desportiva ajuda a exercer o cargo de gestor; e como a modalidade ajuda na gestão. Ainda na tabela 3, o estudo comprova que dos 19 gestores que foram atletas, 16 praticaram uma modalidade coletiva, 1 praticou a modalidade individual e 2 praticaram ambas modalidades obtendo experiência nas duas vertentes, de acordo com a tabela 3 percebemos que a maioria dos gestores teve experiência na modalidade coletiva. Sabemos que a modalidade coletiva tem um papel muito amplo na vida de seus praticantes, por desenvolver os princípios de sociabilização, interação, espírito de equipe, cooperação, estratégia e determinação. E que todas essas características são próprias de um gestor. O estudo na tabela 4 aponta que a maioria dos gestores respondeu que a modalidade ajuda a exercer o cargo de gestor. No entanto, na tabela 5 que aponta quanto a modalidade ajuda na gestão, tivemos uma divergência nas respostas, pois dos 17 gestores que responderam que a modalidade ajuda na gestão, somente 3 entrevistados disseram que o trabalho em equipe é a forma que a modalidade contribui, 5 disseram que a experiência da modalidade ajuda na gestão e os demais responderam que a ação pedagógica, disciplina e compromisso, conhecimento da modalidade e a tomada de decisão ajuda no direcionamento para lidar com os alunos e no planejamento técnico e administrativos. Neste sentido fazemos uma analogia com a figura 22 que aponta a capacidade da gestão dos entrevistados serem na maioria das respostas o trabalho em equipe, percebemos que os gestores deveriam ter como ponto primordial o trabalho em equipe e no estudo percebemos na tabela 5, que somente 3 gestores apontaram que a modalidade ajudava na gestão como o trabalho em equipe. Sabemos que o êxito de uma gestão depende do trabalho em grupo. E neste estudo há uma divergência na opinião dos gestores e que eles confundem-se com suas próprias ações, deixando entender que há uma controvérsia na posição deles e que isso possa ser a falta de conhecimento sobre a gestão desportiva que com certeza daria um embasamento teórico e na prática saberiam discernir melhor suas ações e atitudes na gestão desportiva. Pires (2007) diz que as modalidades desportivas têm uma cultura própria que determina diferentes atitudes e comportamentos dos praticantes, técnicos e dirigentes que a elas estão ligados, os

modelos de gestão não são susceptíveis de serem copiados de uma para a outra sem as respectivas adaptações.

Figura 20. QUANTIDADE DE REUNIÕES COM OS COLABORADORES



Fonte: Autores, 2011

O estudo aponta que dos 21 gestores, 8 deles reúnem-se duas vezes na semana, 6 reúnem-se uma vez por semana e 3 responderam que reúnem-se com seus colaboradores de acordo com a necessidade e 4 não responderam. Mintzberg et.al.(2006), Drucker (2006) e Adelino (1988), preconizavam que a reunião é uma das formas de atividade mais frequente na vida de um dirigente desportivo e sendo bem conduzida é extremamente útil ao desenvolvimento das ações da organização. Drucker (2006) diz que até mesmo uma conversa com um único interlocutor é uma reunião. Ainda Drucker (2006), afirma que o segredo de uma reunião eficaz é decidir de antemão que tipo de reunião ela será. Cada tipo de reunião exige uma forma distinta de preparos e produz diferentes resultados. Percebemos que a maioria dos gestores tem a rotina de reunir com seus colaboradores, e estas fazem parte do planejamento semanal, mensal dos gestores nos CELs, todos eles utilizam desse mecanismo para repassarem informações, discutir ações para dirimirem os problemas e criar soluções para a gestão dos CELs. Diante do estudo não percebemos qualquer diferença nos centros, tanto nos que reúnem-se 1 vez por semana, quanto aos que reúnem-se de acordo com as necessidades. Com isso percebemos que tal procedimento não influi em qualquer atitude e muito menos nas ações da gestão dos centros, demonstrando que esta ação não assumiu qualquer importância nas decisões dos gestores nos CEL's ou que se utiliza das reuniões como mera prática de repasse de informações e não de troca de ideias como menciona Drucker (2006).

TABELA 6. QUANTO A IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO DO GESTOR

IMPORTÂNCIA FUNÇÃO DO GESTOR	FREQUÊNCIA
MUITO IMPORTANTE	15
IMPORTANTE	6
TOTAL	21

Fonte: Autores, 2011

O estudo mostra que 15 dos 21 gestores entrevistados afirmam que a função de gestor é muito importante, 6 afirmam que é importante, demonstrando que todos são conscientes que a função de gestor é importante para o desenvolvimento da organização. Portanto percebemos que o gestor se julga importante, mas não consegue se qualificar para melhorar sua atuação na função de gestor, com isso limita-se sua gestão em supervisionar instalações e recursos humanos, mas poderia ser mais proativa e com certeza desempenhar melhor sua função dinamizando as ações nos CELs e tornando-o mais efetivo e atrativo.

Figura 21. QUANTO A FUNÇÃO QUE MAIS OCUPA SEU TEMPO

Fonte: Autores, 2011

Na figura 21 verificamos que 11 gestores responderam que a supervisão pedagógica e técnica é a função que mais ocupa seu tempo enquanto gestor e 6 responderam que a supervisão das instalações e dos materiais ocupa mais seu tempo. Em estudo de Anchieta (2010), afirma-se que a 59% dos gestores controla os materiais no seu cotidiano. Drucker (2006) diz que o gestor não deve se prender a tarefas simples e rotineiras que outros possam realizar. Pudemos perceber que a maioria dos gestores

se preocupa com a supervisão de pessoas e das instalações, deixando de lado o planejamento o que em nossa opinião deveria ser a maior preocupação dos dirigentes. Talvez a falta de planejamento faça com que os CELs, sejam apenas espaços com instalações desportivas sem objetivos definidos. Na realidade estes gestores passam a ser supervisor de instalações e de pessoas, pois se preocupam com apenas uma das funções de gestor.

Figura 22. QUANTO A CAPACIDADE MAIS IMPORTANTE NA GESTÃO



Fonte: Autores, 2011

O estudo aponta que 15 dos entrevistados disseram que a capacidade mais importante na gestão é o trabalho em equipe, seguidos da adaptação a mudanças. Neste sentido percebemos que há contradição nas respostas dos gestores, pois quando perguntamos como a modalidade esportiva ajudava a gerir a organização, somente 3 gestores afirmam que a modalidade esportiva ajuda no trabalho em equipe. Sabemos que o êxito de uma organização está no trabalho em equipe e que segundo as escolas das Teorias das Relações Humanas é um dos itens fundamentais para gerir uma organização. Onde também percebemos na figura 24, que esta teoria foi a mais apontada pelos gestores, então entendemos que há certa harmonia entre as teorias utilizadas, mas que ainda os gestores confundem-se com as ações e funções que são peculiares dos mesmos.

Figura 23. QUANTO AS HORAS DEDICADAS A GESTÃO



Fonte: Autores, 2011

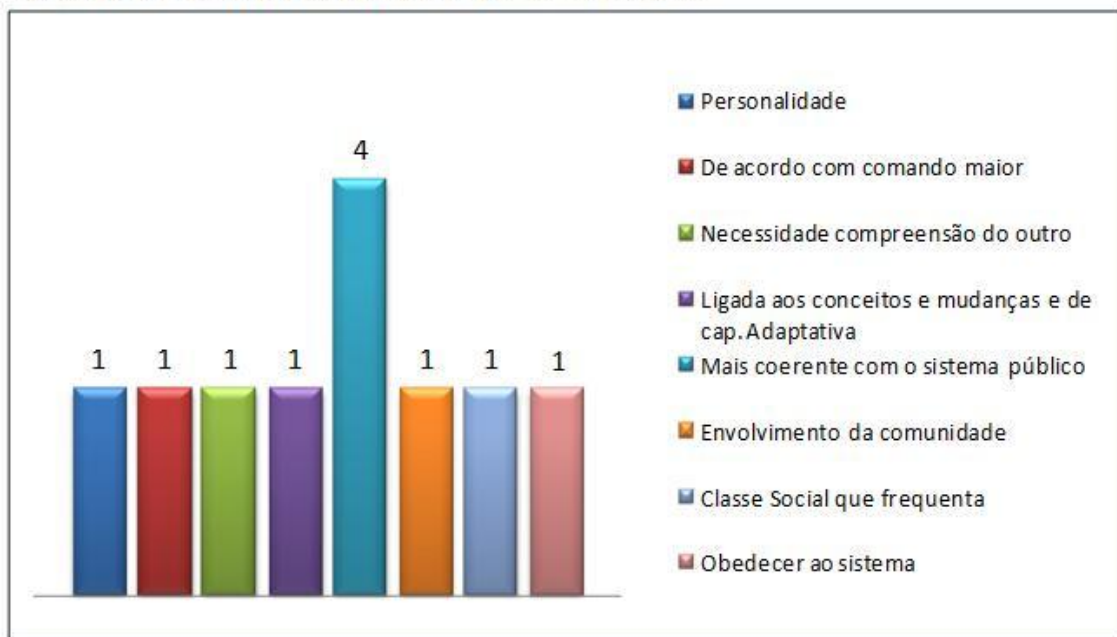
O estudo aponta que em relação às horas dedicadas a gestão os entrevistados responderam que se dedicam cerca de 1 hora e 10 minutos para o planejamento, 2 horas para a organização, 3 horas para a direção e 1 hora e 50 minutos para controle e avaliação. O estudo de Sarmiento et.al. (2006) aponta que 23% das horas dedicam a organização, 23% dedicam ao planejamento, 19% dedicam à coordenação, 12% dedicam à direção e 23% dedicam para controle e avaliação. Percebemos que no estudo o gestor disponibiliza mais tempo na função de direção e menor tempo na função de planejamento, nas demais funções são equivalentes com estudo de Sarmiento. Levando em consideração uma jornada de trabalho de 8 horas diárias, percebemos de acordo com o estudo que as funções de organização e de direção são as funções que mais os gestores dedicam seu tempo. Deixando as funções de controle e avaliação com menor tempo dentro de suas atividades diárias. O que nos causa espanto é que a função de planejamento também é a que eles dedicam menos tempo e entendemos que esta seja uma das funções que os gestores também deveriam preocupar-se, pois é a partir dela que ele elabora e traça todas as ações da sua gestão.

Figura 24. QUANTO A TEORIA QUE SE APLICADA NA SUA GESTÃO



Fonte: Autores, 2011

Figura 25. QUANTO A ESCOLHA DA TEORIA APLICADA



Fonte: Autores, 2011

A figura 24 apresenta que 11 dos inquiridos utiliza a Teoria das Relações Humanas, que tem como um dos objetivos a valorização das pessoas dentro da organização, e na figura 22 aponta que 15 gestores têm a capacidade mais importante na gestão como o trabalho em equipe. Demonstrando que há uma sintonia e valorização pelo trabalho dos colaboradores dentro dos centros. Chiavenato (2004) diz que quanto maior a integração social no grupo de trabalho, maior a disposição de produzir. Drucker (2006) diz ser fundamental ao gestor saber como trabalhar com os outros e isso implica em conhecer as motivações pessoais de seu grupo de trabalho. Na figura

25 percebemos que a relação que os gestores fazem da teoria escolhida com a justificativa não é muito condizente, talvez pela falta de conhecimento real das teorias e seus objetivos, bem como pela falta de conhecimento dos objetivos traçados pelo sistema público que muitas vezes são determinados pela situação política que se apega muito a teoria burocrática, neste sentido não condiz a Teoria das Relações Humanas que os gestores apontam. Pensamos que os gestores utilizam desta teoria, por entenderem que atualmente é notório não realizarmos nada se não tiver a ajuda do outro, dentro desta concepção os gestores utilizam da relação interpessoal para gerirem os centros e fazer deste um elemento integrador de pessoas e da gestão dos centros. É perceptível a falta de discernimento entre as teorias e as ações de gestor uma vez que eles não têm formação ou cursos de atualização na área da gestão. Mas percebemos que mesmo sem tal conhecimento eles tentam de alguma forma acertar suas condutas e ações para a gerirem os centros.

Figura 26. QUANTO A TOMADA DE DECISÃO PELO GESTOR



Fonte: Autores, 2011

Figura 27. DE QUE FORMA É A TOMADA DE DECISÃO?



Fonte: Autores, 2011

O processo de tomada de decisão, de acordo com Vieira & Stucchi (2007) resume-se em pensar na escolha mais coerente que irá proporcionar um retorno satisfatório à organização. Para isto, o indivíduo necessita obter informações completas sobre o problema, realizar análise das possibilidades da situação e criar critérios que sirvam como parâmetro durante o processo de tomada de decisão, a fim de se obter saldo favorável à organização. De acordo com a figura 26 o estudo mostra que 11 dos entrevistados responderam que a tomada de decisão nos centros depende do gestor principal, 6 dizem que são autônomas e 4 responderam que depende de outros fatores. Isso nos causa uma dúvida muito grande, por entender que esta atitude deve partir do gestor mais próximo do problema, do que das pessoas que estão acima dele. Em nosso entendimento o gestor principal deve ser informado das situações que dizem respeito ao processo global, mas situações peculiares e específicas da organização deve ser solucionada imediatamente pelas pessoas ligadas no processo do dia-a-dia dos centros. Pelo que percebemos e conhecemos do sistema público brasileiro deve haver a obediência ao sistema e que este é fechado, burocrático, e portanto não há conexão das respostas com a situação atual do sistema. Na figura 27 os gestores justificam suas respostas anteriores, e dos 21 entrevistados 15 não justificaram suas respostas, 3 disseram que tomam as decisões compartilhadas e autônomas, 2 levam em consideração a opinião dos colaboradores e 1 gestor disse que é por determinação superior e de acordo com as necessidades dos comunitários. Mais uma vez percebemos a falta de conhecimento e discernimento por parte dos gestores em relação à gestão. Deixando-nos preocupados em relação às atitudes e ações que os gestores devem tomar para gerirem com dinamismo e proatividade os CELs.

CONCLUSÕES

Apesar das adversidades encontradas durante o decorrer do estudo, foi possível desenvolver o presente e alcançar os objetivos por ele traçado, entrelaçando os resultados obtidos com as referências examinadas. Com a presente investigação pretendemos contribuir para a melhoria e definição do perfil dos gestores dos CELs, bem como fazer algumas observações e sugestões para as necessidades de mudanças que possam contribuir significativamente na gestão dos centros, que o vértice estratégico possa também utilizar em benefício da melhoria da gestão global, e que o sistema de gestão protagonizada pela iniciativa pública possa melhorar a

qualidade e competências dos gestores que precisam dar as respostas necessárias aos desafios encontrados diariamente por eles.

Podemos concluir que o perfil dos gestores do CELs é predominantemente de um profissional da área de Educação Física que atua há mais de seis anos na área, ocupa a linha hierárquica, não possui curso de formação na área da gestão, tem idade entre 40 e 49 anos, é casado, de predominância feminina, nascido em Manaus, não recebe remuneração específica para a função de gestor, é indicado pelo gestor principal e está no cargo mais de um ano, não possui experiência em outros cargos de gestor, foi atleta e a experiência ajuda a gerir o centro, julga a reunião muito importante para a condução das ações nos centros, tem a função pedagógica e técnica como a que mais ocupa o seu tempo, o trabalho em equipe é a capacidade mais importante para sua gestão, dedica a maior parte do tempo com a direção e organização dos centros, utiliza-se da teoria das relações humanas como prática nas ações para gerir o centro e afirma que esta teoria é a mais condizente com o sistema global, e sua tomada de decisão recebe interferência do gestor principal.

No estudo percebemos que há algumas diferenças muito grandes em relação a outros estudos, mas por outro lado percebemos também algumas semelhanças muito peculiares. Mas a observação que mais nos chama atenção é em relação à formação dos gestores, pois há uma escassez muito grande de profissionais capacitados e de oferta de cursos de formação na área da gestão e gestão do desporto, deixando desprovido todo e qualquer gestor que venha atuar na área desportiva.

RECOMENDAÇÕES

Sabemos das dificuldades encontradas na Região e que Manaus apesar de ser uma metrópole com cerca de dois milhões de habitantes, sofre pela dificuldade geográfica em relação às demais cidades do Brasil, comprometendo muitas vezes seu desenvolvimento em algumas áreas, principalmente esta do estudo. Sabemos também que a falta de políticas públicas voltadas a esta área faz com que haja certo retardo em relação às demais, provocando alienação por parte de alguns gestores, por outro lado a acomodação e como consequência o subdesenvolvimento do desporto local, pois onde não há profissionais qualificados não pode haver desenvolvimento desportivo. No estudo percebemos que a maior dificuldade encontrada é a qualificação

dos profissionais, portanto sugerimos que a SEMDEJ possa proporcionar qualificação aos profissionais para que possam melhorar suas ações gerenciais e o desenvolvimento do desporto local, obtendo qualidade nos serviços oferecidos.

Com a inauguração da arena poliesportiva do estado do Amazonas, muitos eventos de grande porte estão sendo realizados em Manaus, e isso tem despertado a atenção de muitos profissionais e empresas locais, mas todo o aporte organizacional é de empresas e profissionais de outras cidades do País, talvez pela falta de profissionais qualificados e especializados na gestão desportiva. Podemos mencionar a preparação do maior evento social e desportivo mundial a “COPA DO MUNDO 2014”, que terá como subsede a cidade de Manaus. Já com seus preparativos e planejamento em andamento, e muitos profissionais desta área sendo importado a vir fazer parte da equipe de trabalho e organização do evento, este seria um bom momento para que as iniciativas privadas e públicas pudessem incentivar e proporcionar a qualificação aos profissionais que aqui se encontram e que deverão atuar como gestores neste grande evento, uma vez que há interesse de muitos profissionais locais em atuar no evento, mas falta qualificação específica para eles.

Por fim consideramos que o estudo serviu de parâmetro e que novos estudos possam surgir e assim poder investigar e estudar esta área do desporto que ainda é muito incipiente em Manaus, mas em outros lugares do mundo é muito discutida e incentivada, provocando uma mudança considerável na gestão desportiva e melhorando o nível dos profissionais que atuam nesta área, bem como da organização global desportiva e do nível desportivo.

VI REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adelino, J. (1988). Biblioteca do dirigente desportivo: Organização e condução de reuniões. Lisboa: Direção geral do desporto.

Alves, M.(2007). *Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Amazonas. (1989). *Constituição do Estado do Amazonas*. 5 de outubro.

Anchieta, T & Sarmiento, J.P. (2009, novembro). *Perfil dos secretários estaduais de esporte no Brasil*. Artigo apresentado no Congresso Internacional de Gestão do Esporte e do Lazer, São Paulo.

Anchieta, T. (2010). Perfil do gestor desportivo no Amazonas. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física - Universidade do Porto, Porto.

Anchieta, T.(2009). O ensino da gestão desportiva no Amazonas. Motricidade Online. Consultado em 3 de abril de 2011 através da fonte [http:// motricidade.com/index.php](http://motricidade.com/index.php).

Azevedo, P. H. & Spessoto R. E. N. (2007). Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007. *Revista Portuguesa de Ciências desportiva*. 9(2) 103 -112.

Azevedo, P.H & Barros, J.F. (2004). A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. *Revista Digital Buenos Aires*. 10(74) consultado em 03 de abril na fonte <http://www.efdeportes.com>.

Azevedo, P.H., Barros, J.F & Suaiden, S. (2004). Caracterização do Perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. *Revista da Educação Física*. Maringá, 15(1)33-42.

Bastos, F., Barhum, R., Alves, M., Bastos, E., Mattar, M., Rezende, M., Mardegan, M. & Bellangero, D. (2006). Perfil do Administrador esportivo de clubes sócios culturais e

esportivos de clubes de São Paulo, Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*. 5(1), 13-22.

Betti, M.(1991). *Educação Física e Sociedade*. São Paulo. Movimento.

Brasil (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. 5 de outubro.

Chiavenato, I. (1998). *Iniciação à Administração Geral*. São Paulo: MacGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Costa, L.G.L., Carvalho, A.S & Santos, R.C.P.S. (2011). *Perfil del gestor y diagnóstico de la estructura organizacional de las federaciones de Minas Gerais*. Artigo apresentado no II Congresso de La Asociación Latino Americana de Gerência Desportiva, Monterrey – México.

Cunha, L.M. *Os Espaços do Desporto Uma Gestão para o desenvolvimento humano*. Coimbra: Almedina, 2007.

DaCosta, L.P (Org) (2005). *Atlas do Esporte no Brasil: atlas do Esporte, Educação Física e atividades físicas de saúde e de lazer no Brasil*. Rio de Janeiro. Shape.

Dias, P.D. (2002). Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. *Revista Eletrônica de Administração – FACEF*. Vol.01. Edição 1, Julho- Dezembro.

Drevet, A. (1973). *Os grandes métodos de ação para uso dos dirigentes: Ciências e Management*. Editorial Enciclopédia.

Drucker, Peter. F.(2006). *“O homem que inventou a Administração” Business week*. 2ª edição. Tradução Alessandra Mussi. Rio de Janeiro: Elsevier.

Escórcio, A., Pires, G., Sérgio, M. & Guedes, V. (2004) *Olhares sobre o desporto*.(2ª edição). Portugal. Transmontano.

Ferraz, T.M., Lopes, P.C., Teontônio, A.C & Borragine, S. O. F. (2010). Gestão esportiva: competências e qualificações do profissional de Educação Física. *Revista digital*, Buenos Aires, 15(147), 1-6.

Furasté, P.A. *Normas Técnicas para Trabalho Científico. Normas da ABNT*. Porto Alegre, 2003.

Gomes, E. (2006). *A participação das Mulheres na Gestão do Esporte Brasileiro: Desafios e Perspectivas*. Rio de Janeiro: E. Gomes. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Gama Filho.

Hernández, A.R. (2005). *Gestion y administración de organizaciones deportivas*. Barcelona. Editorial Paidotribo

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). Pesquisa de Informação básica de Contagem da população. Consultado em 16 de abril de 2011 através da fonte: http://www.ibge.gov.br/home/estatística/população/contagem_2010/difult.shtm.

Joaquim, B.A.S. (2010). Gestores de Desporto: Competências e Funções. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Porto.

Lakatos, E. & Marconi, M. (1989). *Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.

Maciel, M.G. (2009). Perfil do gestor de lazer nas empresas. *Revista Brasileira de Ciências e Esporte*, Campinas, 31(1), 57-73.

Manaus. (2010). *Lei Orgânica do Município de Manaus*. Câmara Municipal de Manaus.

Melo, V.A. (1999). *História da Educação Física e do Esporte no Brasil*. São Paulo. Ibrasa.

Mercellino, N.C. (org) (2003). *Formação e desenvolvimento de pessoal em lazer e esporte: para atuação políticas públicas*. Campinas, S.P: Papiros.

Mintzberg, H.(1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote, coleção gestão e Inovação. Lisboa. 2ª edição.

Mintzberg, H; Lampel, J. Quinn, J. & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman.

Mocsányi, V & Bastos, F.C. (2005). Gestão de Pessoas na Administração esportiva: considerações sobre os principais processos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*. 4(4), 55-69.

Mota, V.S. (2008). Espaços Públicos de Lazer em Manaus. *O papel das Políticas Públicas*. Manaus: Editora Valer.

Nery, G.P. *Traços Históricos da Educação Física no Amazonas*. Manaus: Funcomiz. 1984.

Netto, S. (2001). A Organização nas Estruturas Desportivas: Um Estudo de caso sobre o Campeonato de Peladas do Amazonas – Peladão. Dissertação de doutoramento. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto, Porto.

Pedroso, C.A. de Q., Menezes, V., Sarmento, J.P & Albuquerque, R.J. F (2010). Perfil do gestor desportivo das Federações Olímpicas do Estado de Pernambuco. *Revista Digital*. Buenos Aires. 15 (145). Consultado em 3 de abril de 2011 através da fonte: <http://www.edeportes.com>.

Pinto, A.A. S & Sarmento, J.P (2004). Gestão das Instalações Desportivas: Gestão de Instalações Desportivas. Consultado em 17 de fevereiro de 2011 através da fonte: [http:// forumolimpico.org](http://forumolimpico.org).

Pires G., Sarmento J.P. (1999) *Desporto e Desenvolvimento Humano. Gestão do Desporto: novos desafios, diferentes soluções*. 1º Congresso Internacional de Ciências do Desporto, FCDEF, Porto. Portugal, 1-13.

Pires, G & Sarmento, J.P (2001). Conceito de Gestão de desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*. 1(88). 88-103.

Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto Desenvolvimento Organizacional*. Porto: Saúde e Sá, artes Gráficas.

Pires, G. (2007). *Agôn Gestão do Desporto O jogo de Zeus*. Porto: Editora Porto.

Pires, G.; Colaço, C.; Sarmiento, J.P & Claudino, R. (2004). *Gestão do Desporto: A arte do Jogo*. Consultado em 8 de fevereiro de 2011 através da fonte: <http://forumolimpico.org>.

Pitts, B.G. & Stollar, D. K (2002). *Fundamentos de Marketing esportivo*. São Paulo. Editora Phorte.

Pitts, B.G. (2001). Sport Mangement at the Millennium. A definig Moment. Journal of Sport Management, 15, p 1-9.

Puga, B.R. Batalha, J & Moura, S.A (2007). *Tópicos da História da Educação Física no Amazonas*. Manaus, editora Valer.

Rezende, Jr. (2000). *Organização e Administração no esporte*. Rio de Janeiro: Sprint.

Sampaio, M. A. R. Perfil de Funções do Gestor Desportivo Municipal. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Desporto. Universidade do Porto. Porto. 2010.

Sarmiento J.P (2005). *Qualidade na gestão de instalações desportivas*. Seminário de Gestão de Desporto. Universidade da Madeira,1-9.

Sarmiento, J. P, Pinto, A & Oliveira, A. E. (2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*. São Paulo. 20 (5), 153-155.

Sarmiento, J.P. (2004). A interdependência na Gestão de Instalações: A “Interdependência” como fator de Gestão. Consultado em 23 de fevereiro de 2011 através da fonte: [http:// forumolimpico.org](http://forumolimpico.org).

Sarmiento, J.P.(2004). *Instalações Desportivas – Qualidade de Gestão, Gestão de Instalações Desportivas*.consultado em 3 de março de 2011 através da fonte: [http:// forumolimpico.org](http://forumolimpico.org).

Sarmiento, J.P.; Oliveira, A.: (2004). *Planeamento e gestão de Instalações desportivas*. Consultado em 17 de fevereiro de 2011 através da fonte: [http:// forumolimpico.org](http://forumolimpico.org).

Sarmento, J.P: (2004). Qualidade de gestão das Instalações e novo perfil do gestor desportivo. Fórum Olímpico. Consultado em 27 de fevereiro de 2011 através da fonte: [http:// forumolimpico.org](http://forumolimpico.org).

Venlloles, F.M. (2005). *Manual do gestor de academia*. Rio de Janeiro: Sprint.

Vieira, T.P e Stucchi, S. (2007). Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de Educação Física. *Conexões: Revista da Faculdade de Educação Física da Unicamp, Campinas*. 5(2), 113-128.

Zamith, C (1999). *Baú Velho: biografias e histórias do futebol de Manaus e Personagens*. S.ed.

Zouain, D.M & Pimenta, R.C (2003). Perfil dos profissionais de administração Esportiva no Brasil. *Anais do Esporte Congress, Barcelona*. Espanha, v.1.

Zouain, D.M & Pimenta, R.C. (2003). Perfil do gestor das organizações esportivas brasileiras. *Anais do Congresso Mundial de Gestión Economica del Deporte*, Barcelona. Espanha, 172-200.

ANEXOS

Manaus, 21 de fevereiro de 2011

Senhor Secretário

Em virtude da conclusão do trabalho de Mestrado que tem o tema **O PERFIL DO GESTOR DESPORTIVO: Um estudo nos Centros de Esporte e Lazer da Prefeitura de Manaus**, que tem como objetivo principal caracterizar o Perfil do Gestor destes Centros, bem como identificar o modelo de gestão, as funções, nível de escolaridade e fatores que influenciam na gestão dos Centros. Venho por meio de este solicitar de V. S^a a possibilidade de autorizar a pesquisa com os vinte e um gestores dos Centros de Esporte e Lazer da SEMDEJ, a metodologia aplicada será um questionário com perguntas (anexo) o questionário fará parte do estudo e será apresentado com o trabalho final e a defesa da tese no XIII Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana.

Certo de sua colaboração agradeço antecipadamente,

Professora Lílían Valente Picanço
Mestranda do Curso de Gestão do Desporto
Faculdade de Motricidade Humana – FMH
Universidade Técnica de Lisboa – UTL

Sr. Fabricio de Souza Lima
MD. Secretário de Esportes e Lazer – SEMDEJ

Anexo B: Carta de aceite do Secretário da SEMDEJ



Ofício nº. 0925/2011/GS/SEMDEJ

Manaus, 22 de fevereiro de 2011.

À Senhora
LÍLIAN VALENTE PICANÇO
Mestranda do Curso de Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana -
FMH
Manaus-AM.


Assunto: resposta ao ofício da Faculdade de Motricidade Humana - FMH.

Senhora Mestranda,

Em resposta ao Ofício em epígrafe, informo a Vossa Senhoria que autorizo a realização da pesquisa com os gestores dos Centros de Esporte e Lazer - CEL's, desta SEMDEJ.

Na oportunidade, reiteramos votos de consideração.

Atenciosamente,


FABRÍCIO SILVA LIMA
Secretário Municipal de Desporto e Lazer.

Anexo C:

Instrumento: Questionário

Questionário para aplicação com os participantes da pesquisa sobre “O PERFIL DO GESTOR DESPORTIVO”: Um estudo dos Centros de Esporte e Lazer da Prefeitura de Manaus.

1. DADOS PESSOAIS:

1. Escolaridade
- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Pós-Graduação

2. Idade: _____ anos

3. Estado Civil:
- Solteiro ☐
- Casado ☐
- Divorciado ☐
- Viúvo ☐
- Outros ☐

Especialização

☐ Mestrado: _____

☐ Doutorado: _____

4. Profissão? _____

5. Quanto tempo de Profissão? _____

6. GÊNERO: M ☐ F ☐

7. Naturalidade: _____ UF: _____

8. Recebe algum tipo de remuneração específica para exercer o cargo? S ☐ N ☐

2. DADOS DA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

9. Qual _____ o _____ horário _____ de _____ funcionamento _____ do _____ Centro:

10. Quanto Tempo está no cargo de gestor? _____

11. Exerce outra atividade além da gestão? S ☐ N ☐ Qual? _____

12. De que forma se deu a escolha do cargo de GESTOR que exerce atualmente no CEL?

☐ Concurso ☐ Eleição ☐ Indicação do Gestor Principal ☐ Indicação Política ☐ Indicação da Comunidade ☐ Outros ☐

13. Tem algum curso na área da Gestão? S ☐ N ☐ Qual? _____

14. Exerceu algum cargo de Gestor fora este que exerce atualmente? ☐ ☐ Quanto tempo? _____ Qual? _____

15. Foi atleta de alguma modalidade esportiva? S ☐ N ☐ Qual? _____

16. Caso tenha sido atleta, considera que a atividade atlética ajuda a exercer o cargo de gestor atualmente? S ☐ N ☐

De que forma? _____

17. Quantas vezes reúne com seus colaboradores?

☐ 1X na semana ☐ 2X na semana ☐ 1 X no mes ☐ X a cada trimestre ☐ 1 X no semestre ☐ De acordo com a necessidade ☐ outros

18. Durante suas atividades diárias como gestor, quais das funções abaixo ocupa mais seu tempo?

☐ Planejamento ☐ Supervisão Pedagógica e Técnica ☐ Supervisão das Instalares e Materiais ☐ Realização de Eventos ☐ Outros ☐

19. Dentre as capacidades que você atribui a sua função, qual dessas é mais importante?

☐ Capacidade de Liderança ☐ Capacidade de Trabalho em equipe ☐ Capacidade de Iniciativa ☐ Cap. Tomar Decisões ☐ Adaptação às Mudanças ☐ Outras, quais: _____

20. Dentro do seu tempo diário, quantas horas dedica com as funções de gestor abaixo?

Planejamento _____

Organização _____

Direção _____

Controle e avaliação _____

21. Qual o grau de importância do conhecimento sobre gestão?

☐ muito importante ☐ importante ☐ indiferente ☐ pouco importante ☐ não importante

22. Dentre as TEORIAS ADMINISTRATIVAS apresentadas abaixo, qual delas mais se enquadra no perfil de gestão do Centro em que é responsável.

☐ Teoria Burocrática

☐ Teoria Científica

☐ Teoria Clássica

☐ Teoria das Relações humanas

☐ Teoria Contingencial

☐ Teoria Configuracional

☐ Teoria Sistêmica

☐ Teoria Comportamental

☐ Teoria Neoclássica

☐ Teoria Desenvolvimento Organizacional

☐ Teoria Estruturalista

Por quê? _____

23. Em relação à TOMADA DE DECISÃO nos CEL's você considera que:

☐ Geralmente é autônoma

☐ Depende do gestor maior (secretário)

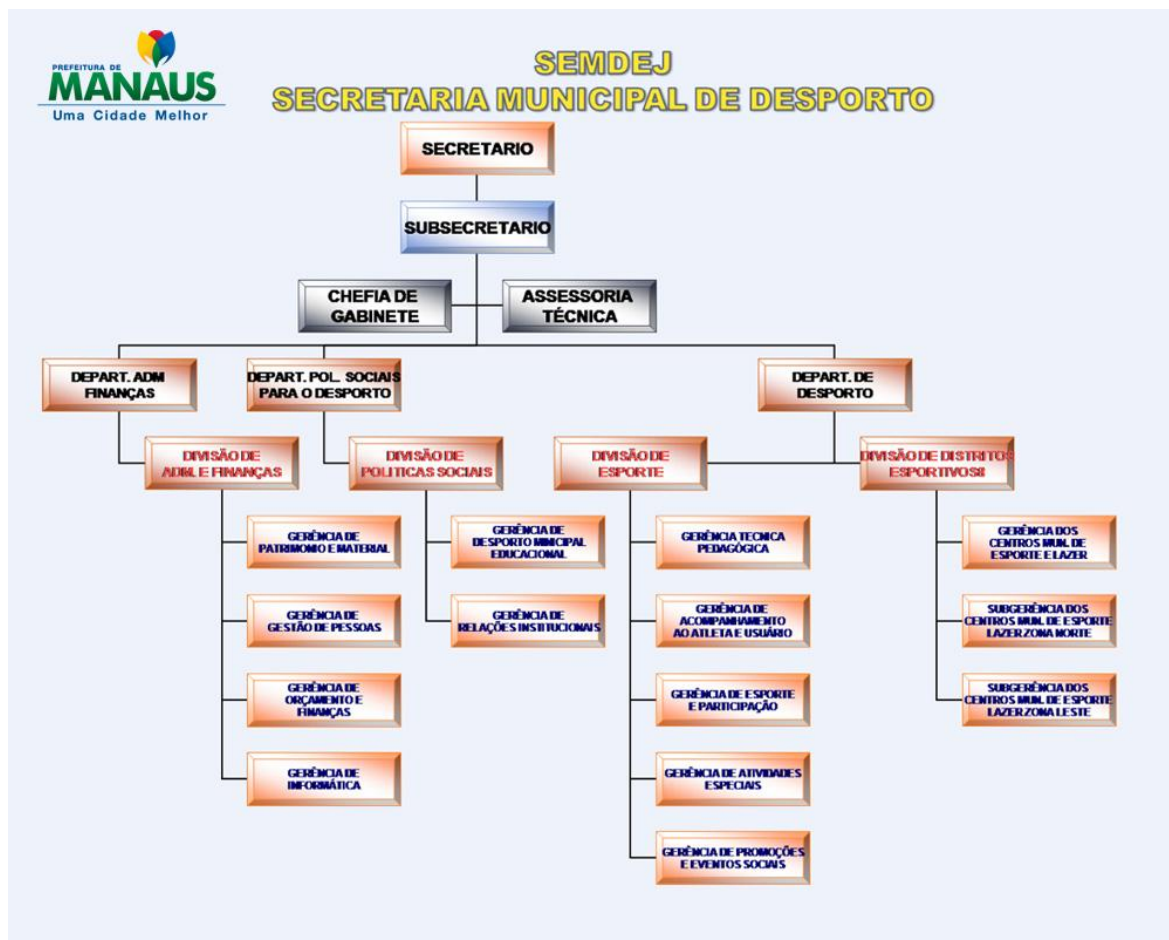
☐ Depende da Comunidade

☐ Depende da opinião dos colaboradores

☐ Outros

Como? _____

Anexo D: Organograma da SEMDEJ



ANEXO E: Quadro de funcionários dos CEL'S

PREFEITURA MINICIPAL DE MANAUS
DEPARTAMENTO DE ESPORTES
CENTROS DE ESPORTES E LAZER DA PREFEITURA DE MANAUS
QUADRO DE FUNCIONÁRIOS

N	CEL	PROFESSOR SEMED	PROFESSOR RDA	ESTAGIÁRIOS	SERVIÇOS GERIAS	ADMINISTRATIVO	APOIO
1	ALVORADA	4	1	1	2	2	
2	ARMANDO MENDES	1			1		
3	CAMPOS ELIZEOS	2	2			2	
4	CIDADE NOVA	3	2		2	2	
5	DOM JACKSON	2	2	1	1	2	
6	CIDADE DE DEUS	3		3	2	1	
7	DOM PEDRO	4	2		2	2	2
8	JAPIIM	4					
9	JORGE TEIXEIRA	4		3			
10	COROADO	10		6	2	3	
11	SANTO ANTONIO	5		1	3	2	
12	NININBERG GUERRA	5		1	1	2	1
13	PARQUE DOS BILHARES	1	1			1	4
14	PAQUE DEZ	9			1	1	
15	REDENÇÃO	3		1	2		
16	ROUXINOL	3		2	2	2	
17	SANTA ETELVINA	2		1	1	1	
18	SANTA LUZIA	1		2	2	2	1
19	VALE DO AMANHECER	2		1		1	
20	VISTA BELA	3		1		2	
21	ZEZÃO	2		1	3	4	

ANEXO F: Quadro de estatística dos CELS's

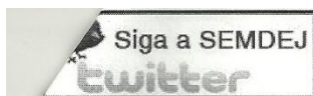
PREFEITURA MUNICIPAL DE MANAUS
DEPARTAMENTO DE ESPORTES

CENTROS DE ESPORTES E LAZER DA PREFEITURA DE MANAUS
QUADRO DOS CEL E ESTATÍSTICA

N	CEL	ENDEREÇO	ATIVIDADES	Nº DE USUÁRIOS
1	ALVORADA	Av: A, S/N, Alvorada I	Voleibol, futsal, futebol, ginástica comunitária, ginástica rítmica, 3ª idade, karatê, capoeira	700
2	ARMANDO MENDES	Av. Perimetral 1, s/n, armando Mendes	3ª Idade	46
3	CAMPOS ELIZEOS	Av. Genebra, 615, Planalto	Voleibol, futsal, ginástica comunitária, capoeira, ginástica rítmica.	230
4	CIDADE NOVA	Rua Itaciara, s/n . Cidade Nova I	Futsal, futebol, 3ª Idade, ginástica comunitária, voleibol, capoeira	400
5	DOM JACKSON	Rua: Luiz Vaz Camões, 77 Compensa I	Futsal, voleibol, basquete, handebol, ginástica comunitária, caminhada, queimada	1028
6	CIDADE DE DEUS	Rua: Tapiri, s/n, Cidade de Deus	Futsal, 3ª Idade,	130
7	DOM PEDRO	Av. Dom Pedro, s/n, Planalto	Basquete, 3ª Idade, ginástica comunitária, queimada, futsal,	185
8	JAPIIM	Rua: 10, Conj, 31 de março – Japiim	Futsal, handebol, 3ª Idade, ginástica comunitária.	547
9	JORGE TEIXEIRA	Rua: 1, Jorge Teixeira I	Futebol, 3ª Idade, atletismo.	498
10	COROADO	Av. Alameda Cosme Ferreira s/n - Coroado I	Futsal, futebol, natação, 3ª Idade, hidroginástica, PCD, ginástica olímpica,	1040
11	SANTO ANTONIO	Rua: S. José, s/n, S. Antônio	Futsal, futebol, voleibol, natação, 3ª Idade, hidroginástica, PCD.	1003
12	NININBERG GUERRA	Rua: N. S de Fátima, s/n, s. Jorge	Futsal, voleibol, basquete, handebol, 3ª Idade, ginástica comunitária, PCD.	589
13	PARQUE DOS BILHARES	Av. Constantino Nery, s/n, S. Geraldo	Voleibol, basquete, handebol, ginástica comunitária, caminhada, capoeira.	1020
14	PAQUE DEZ	Av. Perimetral, Conj Castelo Branco – Parque 10	Voleibol, futsal, futebol, basquete, natação, 3ª Idade, hidroginástica, ginástica comunitária,	894
15	REDENÇÃO	Rua: Olinda s/n, Redenção	Futsal, futebol, voleibol, 3ª Idade, ginástica comunitária, ginástica rítmica.	205
16	ROUXINOL	Rua: Rouxinol, s/n, Cidade Nova I	Voleibol, 3ª Idade, ginástica comunitária, capoeira.	126
17	SANTA ETELVINA	Rua: Guanabara, s/n, Santa Etelvina	Futsal, futebol, natação, 3ª Idade, hidroginástica, ginástica comunitária, dança, judô, karatê.	824
18	SANTA LUZIA	Rua: Amazonino Mendes s/n, S. Etelvina	Futsal, futebol, 3ª Idade, ginástica comunitária.	301

19	VALE DO AMANHECER	Rua: José Florêncio, 930, Petrópolis	Futsal, voleibol, 3ª Idade, Tênis de Mesa, queimada.	224
20	VISTA BELA	Rua: 7, s/n, Conj Vista Bela , Planalto	Futsal, futebol, 3ª Idade, ginástica comunitária, caminhada.	383
21	ZEZÃO	Rua: Autaz Mirim, 5679, S. José	Futsal, voleibol, basquete, handebol, dança, ginástica comunitária.	281
TOTAL DE USUÁRIOS				10.654

ANEXO G: Documento de criação da SEMDEJ



Estrutura Organizacional

III – a deliberação, a normatização e a implementação de assuntos voltados à política municipal de lazer e recreação;

IV – a valorização do lazer como forma de promoção social;

V – a revitalização da prática esportiva em todo o Município, abrangendo as mais diversas modalidades em todos os segmentos sociais;

VI – a articulação de ações da Administração Municipal, no sentido de orientá-las para a administração de estádios, praças de esportes e outros equipamentos esportivos;

VII – o exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza.

Art. 11. A SECRETARIA MUNICIPAL DE DESPORTO E LAZER–SEMDEJ será dirigida por um Secretário Municipal, com o auxílio de um Subsecretário, ficando mantidos os referidos cargos criados pela Lei nº 1.314, de 04 de março de 2009 e suas alterações.

Art. 12. O Poder Executivo Municipal promoverá as adequações necessárias no Regimento Interno da SECRETARIA MUNICIPAL DE DESPORTO E LAZER – SEMDEJ e no Quadro de Cargos, aprovados pelo Decreto Municipal nº 0092, de 04 de maio de 2009, em face das alterações promovidas por esta Lei.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 13. Fica o Poder Executivo autorizado a promover as alterações no Plano Plurianual – PPA para o quadriênio 2010-2013, e a abrir os créditos adicionais necessários ao cumprimento desta Lei.

Art. 14. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

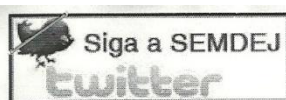
Manaus, 26 de março de 2010.

(*) Republicado integralmente, por haver sido publicado com incorreções no DOM n.º 2414, de 29-03-2010.

© 2010. Prefeitura Municipal de Manaus - SEMTEC. Todos os Direitos reservados.

Páginas 1 2

Visualizado corretamente em [Mozilla Firefox 4](#), [Safari 5](#), [Internet Explorer 8](#) ou superiores.



Estrutura Organizacional

(*) LEI Nº 1.432, DE 26 DE MARÇO DE 2010.

CRIA a Secretaria Municipal de Juventude – SEMJE, altera a denominação e a estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Desporto, Lazer e Juventude – SEMDEJ, e dá outras providências.

CAPÍTULO II

DA ALTERAÇÃO DA DENOMINAÇÃO E DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA MUNICIPAL DE DESPORTO, LAZER E JUVENTUDE – SEMDEJ

Art. 7º A SECRETARIA MUNICIPAL DE DESPORTO, LAZER E JUVENTUDE – SEMDEJ, objeto da Lei nº 1.314, de 04 de março de 2009, passa a denominar-se SECRETARIA MUNICIPAL DE DESPORTO E LAZER – SEMDEJ.

Art. 8º A SECRETARIA MUNICIPAL DE DESPORTO E LAZER – SEMDEJ é órgão componente da Administração Direta do Poder Executivo, na forma da Lei nº 1.314, de 04 de março de 2009, com as alterações introduzidas pela Lei nº 1.410, de 20 de janeiro de 2010, dotada de personalidade jurídica de Direito Público, com sede e

foro na cidade de Manaus.

Art. 9º A SECRETARIA MUNICIPAL DE DESPORTO E LAZER – SEMDEJ tem por finalidades a coordenação e a execução de políticas públicas na área de esporte e lazer, bem como a promoção de seu desenvolvimento e a articulação em parceria com as organizações públicas e privadas.

Art. 10. Para o cumprimento do disposto no artigo 9º desta Lei, e sem prejuízo de outras atribuições e ações previstas em normas legais e regulamentares, compete à SECRETARIA MUNICIPAL DE DESPORTO E LAZER – SEMDEJ:

I – a formulação de políticas, proposição de diretrizes e coordenação da implementação de ações públicas de programas, projetos e atividades voltados ao desporto e ao lazer da população da cidade de Manaus;

II – o planejamento, a normatização, a coordenação, a execução e a avaliação da política municipal do desporto, compreendendo o amparo ao desporto, a promoção, a documentação, e a difusão das atividades desportivas e a promoção do esporte amador;

© 2010. Prefeitura Municipal de Manaus - SEMTEC. Todos os Direitos reservados.

Páginas 1 2

Visualizado corretamente em [Mozilla Firefox 4](#), [Safari 5](#), [Internet Explorer 8](#) ou superiores.

(*) DECRETO N.º 0092, DE 04 DE MAIO DE 2009

APROVA o Regimento Interno da SECRETARIA MUNICIPAL DO DESPORTO, LAZER E JUVENTUDE, e dá outras providências.

O PREFEITO MUNICIPAL DE MANAUS, no exercício da competência que lhe confere o artigo 80, inciso VIII, da Lei Orgânica do Município, combinado com o artigo 6.º, inciso III, da Lei n.º 1.314, de 04 de março de 2009, e com o artigo 5.º da Lei n.º 1.322, de 16 de abril de 2009, e

CONSIDERANDO a necessidade de organização da Secretaria Municipal do Desporto, Lazer e Juventude - SEMDEJ, em face das disposições das Leis n.º 1.314 e 1.322/2009,

DECRETA:

Art. 1.º Fica aprovado o Regimento Interno da SECRETARIA MUNICIPAL DO DESPORTO, LAZER E JUVENTUDE - SEMDEJ, na forma do Anexo I deste Decreto.

Art. 2.º Os cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas da SEMDEJ, criados pela Lei n.º 936, de 20 de janeiro de 2006, e preservados pelos artigos 6.º, IV, e 10, da Lei n.º 1.314, de 04 de março de 2009, são os especificados no Anexo II deste Decreto.

Art. 3.º O quadro lotacional da Secretaria Municipal do Desporto, Lazer e Juventude será objeto de ato específico, louvado em proposta do Titular da Pasta.

Art. 4.º Fica extinta a Secretaria Municipal de Esporte e Lazer - SEMESP, objeto da Lei n.º 936, de 20 de janeiro de 2006, por absorção de suas finalidades pela Secretaria Municipal do Desporto, Lazer e Juventude - SEMDEJ, para a qual serão transferidos:

I - na forma de ato específico, os direitos e obrigações do órgão extinto, porventura existentes em razão de contratos, convênios e outros ajustes administrativos;

II - os bens patrimoniais sob uso e guarda do órgão extinto, mediante inventário realizado pelo setor próprio da Secretaria Municipal de Planejamento e Administração ou pelo órgão que a suceder, com as devidas funções administrativas.

Art. 5.º - As despesas decorrentes da execução deste Decreto correrão à conta das dotações específicas consignadas no Orçamento do Poder Executivo para a Secretaria Municipal do Desporto, Lazer e Juventude, conforme o disposto em atos específicos, na forma da Lei.

Art. 6.º - Revogadas as disposições em contrário, este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Manaus, 04 de maio de 2009

AMAZONINO ARMANDO MENDES
Prefeito Municipal de Manaus

JOÃO COELHO BRAGA
Secretário-Chefe de Gabinete Civil

FABRÍCIO SILVA LIMA
Secretário Municipal de Esporte e Lazer

MARIA HELENA ANES OLIVEIRA
Secretária Municipal de Finanças Públicas

JOSÉ ANTONIO FERREIRA DE ASSUNÇÃO
Secretário Municipal de Planejamento e Administração

(*) Reproduzido integralmente, por haver sido publicado com incorreções no DOM n.º 2196, de 04/05.2009.

ANEXO I

REGIMENTO INTERNO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE DESPORTO, LAZER E JUVENTUDE - SEMDEJ

CAPÍTULO I

DA NATUREZA E DAS FINALIDADES

Art. 1.º Nos termos da Lei n.º 1.314, de 04 de março de 2009, a Secretaria Municipal de Desporto, Lazer e Juventude - SEMDEJ integra a Administração Direta da Prefeitura de Manaus, como órgão de execução de políticas e serviços públicos, para o cumprimento das seguintes finalidades:

I - formulação de políticas, proposição de diretrizes e coordenação da implementação de ações públicas, diretamente ou em parceria com entidades públicas e privadas, de programas, projetos e atividades voltados para o atendimento aos jovens e para o desporto e lazer da população;

II - coordenação da implementação de ações municipais voltadas à aquisição de conhecimento e à descoberta de aptidões e competências pelos jovens, que possam constituir a base do seu desenvolvimento e facilitar sua integração na sociedade;

III - apoio a iniciativas da sociedade civil que visem ao fortalecimento da auto-organização dos jovens, em suas diversas formas de manifestação.

Parágrafo único: Para o cumprimento de suas finalidades compete, ainda, à SEMDEJ:

I - planejamento, normatização, coordenação, execução e avaliação da política municipal do desporto, compreendendo o amparo ao desporto, promoção, documentação e difusão das atividades desportivas e a promoção do esporte amador;

II - deliberação, normatização e implementação de assuntos voltados à política municipal de lazer e recreação;

III - valorização do lazer como forma de promoção social;

IV - revitalização da prática esportiva em todo o Município, abrangendo as mais diversas modalidades em todos os segmentos sociais;

V - articulação de ações da Administração Municipal, no sentido de orientá-las para a administração de estádios, praças de esportes e outros equipamentos esportivos;

VI - articulação de ações da Administração Municipal, no sentido de orientá-las na inclusão e valorização de eventos e políticas públicas para a juventude;

VII - exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza.

CAPÍTULO II DA ESTRUTURA OPERACIONAL

Art. 2.º Dirigida por um Secretário Municipal, com auxílio de um Subsecretário, a SEMDEJ tem a seguinte estrutura operacional:

I - ÓRGÃOS DE ASSISTÊNCIA E ASSESSORAMENTO

- a) Gabinete do Secretário
- b) Assessoria Técnica

II - ÓRGÃOS DE APOIO À GESTÃO

- a) Departamento Administrativo e Financeiro
 - 1. Divisão de Administração e Finanças
 - 1.1. Gerência de Patrimônio, Material e Serviços
 - 1.2. Gerência de Pessoal
 - 1.3. Gerência de Orçamento e Finanças
 - 1.4. Gerência de Informática

III - ÓRGÃOS DE ATIVIDADES FINALÍSTICAS

- a) Departamento de Políticas Sociais para o Desporto
 - 1. Divisão de Políticas Sociais
 - 1.1. Gerência de Desporto Municipal e Educacional
 - 1.2. Gerência de Relações Institucionais
- b) Departamento de Desporto
 - 1. Divisão de Esportes
 - 1.1. Gerência Técnica Pedagógica
 - 1.2. Gerência de Acompanhamento ao Atleta e Usuário
 - 1.3. Gerência de Esporte e Participação
 - 1.4. Gerência de Atividades Especiais
 - 1.5. Gerência de Promoções e Eventos Sociais

2. Divisão de Distritos Esportivos

2.1. Gerência dos Centros Municipais de Esporte e Lazer

2.1.1. Subgerência dos Centros Municipais de Esporte e Lazer Zona Norte

2.1.2. Subgerência dos Centros Municipais de Esporte e Lazer Zona Leste

Art. 3.º Os cargos de Gerente serão, preferencialmente, providos por servidores da SEMDEJ.

CAPÍTULO III DAS COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES

Art. 4.º Constituem-se como principais competências das unidades da estrutura operacional da SEMDEJ:

I - GABINETE DO SECRETÁRIO:

- a) coordenação da representação social e política do Secretário e do Subsecretário;
- b) assistência ao titular da Pasta em suas atribuições técnicas e administrativas, mediante controle da agenda;
- c) coordenação do fluxo de informações, divulgando as ordens do Secretário e as relações públicas de interesse da Secretaria;
- d) recebimento e distribuição das correspondências enviadas;
- e) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

II - ASSESSORIA TÉCNICA:

- a) assessoramento técnico especializado a todas as unidades da Secretaria, podendo este abranger as áreas jurídica, tecnológica, de comunicação, de planejamento, além de outras, de acordo com as especificidades funcionais que atendam as necessidades da Secretaria, demandadas pelo Secretário;
- b) elaboração de pareceres, laudos técnicos, notas técnicas de acordo com a área funcional;
- c) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

III - DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO:

- a) coordenação, programação, monitoramento e avaliação das atividades financeiras, contábeis e de execução orçamentária de programas, projetos e convênios entre as diversas áreas da Secretaria;
- b) acompanhamento da elaboração do Plano Plurianual e o Orçamento Anual de acordo com a legislação vigente, em conjunto com os órgãos próprios da Prefeitura;
- c) acompanhamento da prestação de contas anual e da inserção mensal de informações no sistema de Auditoria de Contas Públicas – ACP/Captura, ao Tribunal de Contas do Amazonas – TCE/AM;
- d) planejamento dos processos de manutenção e aquisição de material e serviços, assim como o controle dos bens patrimoniais necessários ao funcionamento da Secretaria;
- e) coordenação da gestão de pessoal;
- f) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

IV - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS:

- a) administração dos processos relativos ao controle, manutenção e reparo de equipamentos, veículos e instalações pertencentes à Secretaria;
- b) coordenação e supervisão dos serviços de limpeza, transporte e logística, arquivo, telecomunicações, portaria e reprografia;
- c) execução orçamentária, extra-orçamentária e alterações no orçamento, em articulação com a unidade administrativa competente;
- d) prestação de contas de projetos, convênios, contratos, parcerias e acordos de cooperação técnica e outros ajustes firmados pela Secretaria;
- e) análise da viabilidade financeira dos projetos relativos a informática para contratação de serviços e aquisição de equipamentos tecnológicos;
- f) acompanhamento da vida funcional do servidor, concernente a seus direitos, deveres e penalidades disciplinares, recrutamento, capacitações, movimentação e remuneração;
- g) execução de atividades necessárias ao pagamento dos servidores, inclusive no que diz respeito ao recolhimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias;
- h) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

V - GERÊNCIA DE PATRIMÔNIO, MATERIAL E SERVIÇOS:

- a) programação, execução e supervisão das atividades relativas a compras, almoxarifado, patrimônio, protocolo, transporte e serviços gerais da Secretaria;
- b) execução, orientação e fiscalização dos serviços de manutenção, conservação, segurança e limpeza nas dependências da Secretaria;
- c) acompanhamento e controle da transferência de bens móveis, além da elaboração do inventário anual de bens móveis da Secretaria;
- d) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

VI - GERÊNCIA DE PESSOAL:

- a) exame e instrução dos processos referentes a direitos, deveres, vantagens e responsabilidades dos servidores do Órgão;
- b) controle da frequência dos servidores e estagiários, seus vínculos, recessos, férias, licenças, afastamentos, direitos, deveres e garantias individuais e sociais;
- c) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

VII - GERÊNCIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS:

- a) ordenação das despesas e pagamentos mediante orientação da unidade administrativa competente;
- b) elaboração do Plano Plurianual e o Orçamento Anual de acordo com a legislação vigente, em conjunto com os órgãos próprios da Prefeitura;
- c) execução das atividades contábeis e financeiras que lhe sejam delegadas;
- d) execução, acompanhamento, registro e controle das dotações orçamentárias e créditos adicionais;
- e) elaboração da folha de pagamento dos servidores, assim como, controle da concessão de adiantamentos e diárias;
- f) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

VIII - GERÊNCIA DE INFORMÁTICA:

- a) desenvolvimento e atualização dos programas e sistemas em conjunto com o órgão próprio da Prefeitura, visando ao atendimento das necessidades da Secretaria relativas à informática;

b) análise da viabilidade técnica e funcional para a elaboração de projetos referentes à contratação de serviços de informática e aquisição de equipamentos tecnológicos, encaminhando-os à unidade administrativa competente;

c) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

IX - DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS SOCIAIS PARA O DESPORTO:

- a) proposição e propagação da política municipal de desenvolvimento do desporto e lazer em âmbito local, estimulando a demanda pela prática de atividades do esporte e lazer junto à comunidade;
- b) organização e execução de programas, desportivos e de lazer para diversos segmentos da comunidade;
- c) promoção do desenvolvimento de aptidões físicas e sociais da população em geral, por meio do desporto;
- d) incentivo a prática de desporto, promovendo ou fazendo com que agremiações ou equipes do Município participem dos campeonatos, certames e competições de natureza desportiva;
- e) estímulo e promoção da capacitação de recursos humanos locais por meio de cursos, palestras e seminários, com o propósito de desenvolver o esporte do Município;
- f) diagnóstico e desenvolvimento das potencialidades locais no esporte e lazer;
- g) monitoramento do funcionamento do sistema municipal de desenvolvimento do esporte e lazer;
- h) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

X - DIVISÃO DE POLÍTICAS SOCIAIS

- a) fomento e execução de políticas públicas sociais articuladas com as famílias, a comunidade, a sociedade em geral e o poder público que lhes assegure com absoluta prioridade a efetivação dos direitos referentes ao esporte e ao lazer;
- b) realização de estudo de viabilidade técnica e operacional para implantação de programas e projetos de desporto e lazer no Município;
- c) elaboração de planilhas orçamentárias e cronograma físico-financeiro de projetos esportivos e de lazer;
- d) participação na elaboração de estudos para aperfeiçoamento da política de esporte e lazer do Município;
- e) proposta de convênios com instituições públicas e privadas para a execução de ações de esporte e lazer;
- f) acompanhamento da execução de obras em locais destinados à atividade esportiva e de lazer;
- g) avaliação do resultado das atividades de esporte e lazer realizadas;
- h) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

XI - GERÊNCIA DE DESPORTO MUNICIPAL E EDUCACIONAL:

- a) incentivo a prática de desporto por meio das entidades de administração e de prática do desporto do Município de Manaus;
- b) pronunciamento sobre a concessão de auxílio às entidades de administração, desportivas e agremiações estudantis do Município de Manaus em função das disponibilidades de recurso municipais;
- c) promoção, controle, fiscalização e incremento, mediante orientação e assistência adequada, dos programas de aperfeiçoamento desenvolvidos pela Secretaria;

- d) incentivo a prática de desporto por meio da rede municipal de ensino, bem como a proposição de diretrizes específicas, visando garantir o bom nível de Educação Física nas Escolas do Sistema Municipal de Ensino;
- e) promoção por meio de curso e seminários do aprimoramento das técnicas de ensino da Educação Física, como também cursos de reciclagem para professores de Educação Física da rede municipal de ensino;
- f) sugestão de criação de grêmios esportivos nas Unidades Escolares do Sistema de Ensino;
- g) promoção do desporto escolar como forma de estímulo ao estudo, valorizando a escola;
- h) preparação de programas de iniciação esportiva e lazer;
- i) prestação de assistência técnica às Unidades Escolares, por meio dos Centros de Esporte e Lazer – CEL's;
- j) criação e estímulo do treinamento desportivo nas unidades escolares nos diferentes níveis de ensino;
- k) promoção da integração da Educação Física às demais disciplinas, visando o fortalecimento do processo ensino-aprendizagem;
- l) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

XII - GERÊNCIA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS:

- a) execução das estratégias de atuação e relacionamento com a Secretaria frente à demanda do área em que atua, destinadas ao aprimoramento de ações a serem desenvolvidas;
- b) articulação, organização, promoção e sugestão dos eventos relacionados com as áreas de esporte;
- c) promoção da consolidação e constante renovação da imagem da Secretaria;
- d) fortalecimento do relacionamento e contato da Secretaria, com a sociedade manauara e com parceiros institucionais;
- e) coordenação, acompanhamento e avaliação das atividades desta unidade administrativa, em consonância com os planos de ações e o planejamento estratégico da Secretaria;
- f) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

XIII - DEPARTAMENTO DE DESPORTO:

- a) coordenação do funcionamento das atividades de desporto e lazer no Município;
- b) promoção de eventos desportivos e de lazer voltados, prioritariamente, à população;
- c) preparação da programação desportiva da Secretaria e a devida inserção no calendário anual;
- d) busca de parcerias com outras instituições, no desenvolvimento das práticas desportivas;
- e) elaboração de calendários de competições nas várias modalidades desportivas;
- f) atualização, rigorosa, do cadastro de usuários registrados na Secretaria;
- g) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

XIV - DIVISÃO DE ESPORTES:

- a) organização e execução de programas desportivos e de lazer para diversos segmentos da comunidade;
- b) orientação de programas de atividades desportivas e de lazer;
- c) apoio aos programas de incentivo ao esporte amador nas demais esferas públicas;
- d) proposição de convênio com entidades públicas ou privadas para a divulgação de práticas desportivas, nos níveis municipal, estadual e nacional;
- e) coordenação da realização de certames desportivos em que haja participação do Município;

- f) proposição da criação de áreas próprias para a prática de desporto e lazer;
- g) desenvolvimento de programas específicos destinados aos portadores de deficiência física;
- h) captação, junto à iniciativa privada, de recursos financeiros para a promoção de atividades e eventos de natureza desportiva, cultural e artística;
- i) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

XV - GERÊNCIA TÉCNICA PEDAGÓGICA

- a) orientação do processo didático/pedagógico dos CEL's;
- b) supervisão do preenchimento dos diários de classe dos alunos, relatório mensal do professor e documentação dos alunos, assim como o acompanhamento e avaliação da execução dos planos de cursos e de aulas das modalidades esportivas;
- c) organização quadro de horário de aula/treinamento;
- d) organização quadro de atividades e competições do centro esportivo;
- e) promoção de reuniões pedagógicas com o corpo docente dos CEL's;
- f) parcerias com entidades afins, ligados a área de abrangência;
- g) estímulo ao conhecimento e à vivência da prática esportiva, da qual o educando se identifica, preparando-os para sua formação desportiva e exercício consciente da cidadania;
- h) execução dos programas especiais de capacitação de instrutores de prática de esporte e lazer, conforme a necessidade do Município;
- i) promoção de cursos e seminários para representantes de entidades comunitárias com o objetivo de orientá-los na prática do desporto e lazer;
- j) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

XVI - GERÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO AO ATLETA E USUÁRIO

- a) auxílio aos atletas, equipes ou clubes para a participação em competições dentro e fora do Município;
- b) verificação de parâmetros fisiológicos, por meio da monitoração dos mesmos, com o objetivo de propiciar um melhor rendimento do usuário participante dos programas desenvolvidos pela Secretaria;
- c) avaliação e acompanhamento do desenvolvimento da Educação Física aplicada aos usuários dos programas oferecidos pela Secretaria;
- d) disponibilização de informação aos usuários dos programas oferecidos à comunidade, relativo à sua condição física bem como a orientação no que diz respeito à participação nos referidos programas;
- e) fornecimento de informação relativa a dados antropométricos dos usuários participantes dos programas desenvolvidos pela Secretaria;
- f) divulgação, a partir de dados coletados, para os usuários dos programas oferecidos a respeito de possível presença no grupo de risco;
- g) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

XVII - GERÊNCIA DE ESPORTE DE PARTICIPAÇÃO:

- a) elaboração da programação anual de eventos desportivos comunitários;
- b) promoção de intercâmbio de experiências, conhecimentos e práticas desportivas com outras entidades congêneres;
- c) promoção de torneios e campeonatos comunitários;
- d) promoção de cursos de atualização, capacitação e arbitragem das mais variadas modalidades para agentes comunitários do esporte e do lazer;

- e) cadastramento das entidades representativas do desporto comunitário;
- f) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

XVIII - GERÊNCIA DE ATIVIDADES ESPECIAIS:

- a) promoção da cidadania e diminuição das desigualdades sociais, mediante a execução das políticas públicas de esporte e de lazer;
- b) promoção de atividades esportivas e de lazer que incrementem as condições de vida da pessoa portadora de deficiência;
- c) criação e reestruturação de ações e programas de esporte e lazer que protejam a diversidade dos portadores de necessidades especiais, não só as decorrentes de deficiência física, mental, visual, auditiva ou múltipla, como também aquelas resultantes de outras condições atípicas, em termos de estilos e habilidades de aprendizagem e convivência no meio social;
- d) execução de ações e políticas públicas voltadas para as pessoas portadoras de necessidades especiais, com a colaboração de parcerias com entidades sociais, as quais a Secretaria mantém convênios de apoio técnico e financeiro;
- e) execução de políticas públicas e estímulo de campanhas de sensibilização e conscientização ou programas educativos, a serem desenvolvidos por órgãos municipais ou em parceria com entidades da sociedade civil, no âmbito de suas competências;
- f) reestruturação de espaços adaptados e apropriados para que portadores de necessidades especiais possam praticar alguma modalidade esportiva de seu interesse;
- g) atendimento prioritário ao portador de deficiência nas modalidades esportivas específicas;
- h) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

XIX - GERÊNCIA DE PROMOÇÕES E EVENTOS SOCIAIS:

- a) promoção de eventos de esporte e lazer voltados aos anseios e necessidades da comunidade local, valorizando, especialmente, o envolvimento de todos os segmentos sociais do Município na organização, planejamento e participação;
- b) promoção de atividades esportivas e de lazer que envolvam o maior número de pessoas da comunidade;
- c) promoção de atividades indispensáveis ao desenvolvimento físico, intelectual e moral da população, despertando todos os setores de higiene, realização pessoal e solenidade grupal;
- d) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

XX - DIVISÃO DE DISTRITOS ESPORTIVOS:

- a) administração dos espaços esportivos;
- b) acompanhamento da elaboração de projetos para construção e reformas de locais para a prática desportiva;
- c) fiscalização e manutenção de todos os espaços esportivos e de lazer pertencentes ao Município;
- d) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

XXI - GERÊNCIA DOS CENTROS MUNICIPAIS DE ESPORTE E LAZER:

- a) agendamento da utilização dos espaços esportivos;
- b) realização de eventos esportivos;

- c) promoção de torneios, campeonatos e outros eventos com a participação popular, a fim de mobilizar os usuários dos Centros Municipais de Esporte e Lazer;

- d) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

XXII - SUBGERÊNCIA DOS CENTROS MUNICIPAIS DE ESPORTE E LAZER ZONA NORTE

- a) elaboração de propostas para o agendamento da utilização dos espaços esportivos;
- b) auxílio na realização de eventos esportivos;
- c) auxílio na promoção de torneios, campeonatos e outros eventos com a participação popular, a fim de mobilizar os usuários dos Centros Municipais de Esporte e Lazer;
- d) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza;

XXIII - SUBGERÊNCIA DOS CENTROS MUNICIPAIS DE ESPORTE E LAZER ZONA LESTE

- a) elaboração de propostas para o agendamento da utilização dos espaços esportivos;
- b) auxílio na realização de eventos esportivos;
- c) auxílio na promoção de torneios, campeonatos e outros eventos com a participação popular, a fim de mobilizar os usuários dos Centros Municipais de Esporte e Lazer;
- d) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza.

CAPÍTULO IV

DAS ATRIBUIÇÕES DOS DIRIGENTES

SEÇÃO I

DO SECRETÁRIO

Art. 5.º Além das atribuições insertas no artigo 86 e seus incisos da Lei Orgânica do Município de Manaus, ao Secretário da SEMDEJ é atribuído:

I - exercer as funções estratégicas de planejamento, orientação, coordenação, controle e revisão no âmbito de sua atuação, de modo a oferecer condições de tramitação mais rápida de processos na esfera administrativa e decisória;

II - propor, para aprovação do Chefe do Poder Executivo, projetos, programas e planos de metas da Secretaria;

III - estabelecer o Plano Anual de Trabalho da Pasta e as diretrizes para a Proposta Orçamentária do exercício seguinte;

IV - elaborar a Proposta Orçamentária Anual do órgão, observadas as diretrizes e orientações governamentais;

V - ordenar as despesas da Secretaria, podendo delegar tal atribuição, através de ato específico;

VI - deliberar sobre assuntos da área administrativa e de gestão econômico-financeira no âmbito do órgão;

VII - propor aos órgãos competentes a alienação de bens patrimoniais e de material inservível sob administração da Secretaria;

VIII - promover a designação de servidores para as Funções Gratificadas do órgão, com a denominação do Setor e as atribuições do Titular;

IX - assinar, com vistas à consecução dos objetivos do órgão e respeitada a legislação aplicável, convênios, contratos e demais ajustes com pessoas físicas ou jurídicas, nacionais ou estrangeiras.

SEÇÃO II DO SUBSECRETÁRIO

Art. 6.º São atribuições do Subsecretário, auxiliar diretamente o Secretário no desempenho de suas atribuições, através da supervisão das atividades dos servidores e órgãos que lhe são subordinados, e substituí-lo em seus impedimentos e afastamentos legais.

SEÇÃO III DAS ATRIBUIÇÕES COMUNS AOS DIRIGENTES

Art. 7.º Sem prejuízo do disposto neste Regimento e em instrumentos normativos, são atribuições comuns dos dirigentes de órgãos da SEMDEJ:

I - gerir as áreas operacionais sob suas responsabilidades;

II - assegurar padrões satisfatórios de desempenho em suas áreas de atuação;

III - zelar pelos bens e materiais sob sua guarda, garantindo-lhes adequada manutenção, conservação, modernidade e funcionamento;

IV - promover a permanente avaliação dos servidores que lhes são subordinados, de acordo com as orientações da unidade competente, inclusive para efeito de promoção por merecimento;

V - propor medidas disciplinares, na forma da legislação específica;

VI - julgar os recursos contra atos de seus subordinados;

VII - realizar ações complementares, em razão da competência do órgão sob sua direção.

Art. 8.º Sem prejuízo de outras normas relativas a procedimentos e rotinas, as demais competências das unidades, o detalhamento das atribuições dos dirigentes, a descrição dos cargos, empregos ou funções públicas, as normas e procedimentos dos órgãos definidos neste Regimento, serão dispostos no Manual de Organização da Administração Direta, aprovado por ato do Chefe do Poder Executivo.

CAPÍTULO V DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 9.º As informações referentes à SEMDEJ somente serão fornecidas à divulgação mediante autorização de seu Titular ou de seu substituto legal.

Art. 10. A vigência deste Regimento Interno é vinculada ao do Decreto que o aprovar.

ANEXO II QUADRO DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES GRATIFICADAS DA SEMDEJ

PARTE I CARGOS EM COMISSÃO

Nº. DE ORDEM	CARGO	SIMBOLOGIA	QUANTIDADE
01	Secretário Municipal	-	01
02	Subsecretário	-	01
03	Diretor de Departamento	DAS - 3	03
04	Assessor Técnico I	DAS - 3	02
05	Chefe de Divisão	DAS - 2	04
06	Assessor Técnico II	DAS - 2	03
07	Assessor Técnico III	DAS - 1	02
08	Gerente	CAD - 3	10
09	Subgerente	CAD - 2	02
10	Assessor II	CAD - 2	07
TOTAL			33

PARTE II FUNÇÕES GRATIFICADAS

Nº. DE ORDEM	FUNÇÃO	SIMBOLOGIA	QUANTIDADE
01	Chefe de Setor	FG - 3	02
TOTAL			02

(*) DECRETO N.º 0099, DE 06 DE MAIO DE 2009

APROVA o Regimento Interno da PROCURADORIA GERAL DO MUNICÍPIO, e dá outras providências.

O PREFEITO MUNICIPAL DE MANAUS, no exercício da competência que lhe confere o artigo 80, inciso VIII, da Lei Orgânica do Município, combinado com o artigo 6.º, inciso III, da Lei n.º 1.314, de 04 de março de 2009, e com o artigo 5.º da Lei n.º 1.322, de 16 de abril de 2009, e

CONSIDERANDO a necessidade de reorganização da Procuradoria Geral do Município para conformação de sua estrutura operacional e das nomenclaturas dos cargos comissionados, às disposições das Leis n.º 1.314 e 1.322/2009,

DECRETA:

Art. 1.º Fica aprovado o Regimento Interno da PROCURADORIA GERAL DO MUNICÍPIO, na forma do Anexo I deste Decreto.

Art. 2.º Os cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas da PGM, criados pela Lei n.º 1.015, de 14 de julho de 2006, e preservados pelos artigos 6.º, IV, e 10, da Lei n.º 1.314, de 04 de março de 2009, são os especificados no Anexo II deste Decreto.

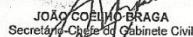
Art. 3.º O quadro lotacional da Procuradoria Geral do Município será objeto de ato específico, lousado em proposta do Procurador-Geral.

Art. 4.º - As despesas decorrentes da execução deste Decreto correrão à conta das dotações específicas consignadas no Orçamento do Poder Executivo para a Procuradoria Geral do Município, conforme o disposto em atos específicos, na forma da Lei.

Art. 5.º - Revogadas as disposições em contrário, este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

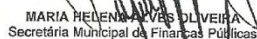
Manaus, 06 de maio de 2009


AMAZONINO ARMANDO MENDES
Prefeito Municipal de Manaus


JOÃO COELHO BRAGA
Secretário-Chefe do Gabinete Civil


JOÃO DOS SANTOS PEREIRA BRAGA
Procurador-Geral do Município


JOSÉ ANTÔNIO FERREIRA DE ASSUNÇÃO
Secretário Municipal de Planejamento e Administração


MARIA HELENA ALVES OLIVEIRA
Secretária Municipal de Finanças Públicas

(*) Reproduzido integralmente, por haver sido publicado com incorreções no DOM n.º 2198, de 06.05.2009.